

Universidad Peruana Unión
Escuela de Posgrado
Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

MODELO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
A TRAVÉS DE LAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD,
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN LA UNIVERSIDAD
PERUANA UNIÓN

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Doctor
en Administración de Negocios

Por

Mg. Carlos Mediver Coaquira Tuco

Lima, Perú

Julio de 2017

Como citar en APA: Coaquira Tuco, Carlos Mediver. *Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión*. Tesis doctoral. Lima: Perú. Universidad Peruana Unión.

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TA	Coaquira Tuco, Carlos Mediver
4	Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la
C72	gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la
2017	Universidad Peruana Unión. / Autor: Carlos Mediver Coaquira Tuco; Asesor: Dr. Bernardo Raúl Acuña Casas, 2017. 206 hojas: anexos, figuras, tablas.
	Tesis (Doctorado), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017. Incluye referencias y resumen. Campo del conocimiento: Administración.
	1. Desempeño organizacional. 2. Gestión de calidad. 3. Gestión del conocimiento. 4. Liderazgo transformacional.

Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios

JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente

Dr. Salomón Vásquez Villanueva
Secretario

Dr. Bernardo Raúl Acuña Casas
Asesor

Dr. Christian Daniel Vallejos Angulo
Vocal

Dr. Leonardo Blas Rojas Atanacio
Vocal

Lima, 25 de julio de 2017

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO³ ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 25 de julio de 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre CARLOS MEDIVER COAQUIRA TUCO, identificado con DNI N° 40704547, nacionalidad: Peruana, domiciliado en Universidad Peruana Unión, Km. 19 Carretera Central, Ñaña, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 05 de junio del 2017.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestas:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autora de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.



CARLOS MEDIVER COAQUIRA

TUCO

e-mail: c.mcoaquira@upu.edu.pe

LA UNIVERSIDAD

³ El presente documento tiene su base legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **BERNARDO RAUL ACUÑA CASAS**, identificado con DNI N° 06810223, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión"* constituye la memoria que presenta el Bachiller **CARLOS MEDIVER COAQUIRA TUCO** para obtener el grado académico de Doctor en Administración de Negocios, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 25 días del mes de julio de 2017.



DR. BERNARDO RAÚL ACUÑA CASAS

Asesor

DEDICATORIA

A mis hijos: Carlos Abraham, Misael Enoc y Jafet Alessandro, quienes son los motores que me impulsan a encontrar el progreso esperado, otorgándome parte de su tiempo para para el desarrollo de esta investigación y a quienes amo profundamente por ser los tesoros más valiosos que Dios me concedió.

A Carmen, mi amada esposa, compañera y amiga, por su apoyo incondicional, quien, sin escatimar sacrificio y tiempo, me apoyo de manera muy significativa.

A Jacinta, mi madre, para quien siempre tengo palabras de gratitud, ánimo que me ayuda a avanzar.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la bendición de darme las capacidades y salud en todo momento, porque su gracia y amor son constantes en mi vida.

A los administradores de la Universidad Peruana Unión, mi eterna gratitud por todo su apoyo incondicional en mi formación y superación profesional.

Al Dr. Raúl Bernardo Acuña Casas, asesor de mi tesis doctoral por su dedicación, paciencia, apoyo y separar parte de su tiempo para revisar este trabajo de investigación.

Al Dr. Alfonso Paredes Aguirre, docente de la asignatura de investigación del programa doctoral, por sus valiosos aportes y contribución en desarrollo del trabajo de investigación.

Al psicólogo Lindsey Wildman Vilca Quiro, por su contribución en el análisis estadístico y asesoría en el desarrollo del presente trabajo.

Al Mg. Esteban Tocto Cano, por sus orientaciones, sugerencias y observaciones.

RESUMEN

La presente investigación, tuvo la finalidad de validar las relaciones de tipo causal según la propuesta de un modelo teórico que explica, que, la mejora del desempeño organizacional se desarrolla a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión (UPeU). Para ello, se aplicó un cuestionario a una muestra por conveniencia de 222 directivos y docentes de la UPeU.

El diseño de investigación fue considerado como correlacional múltiple con un enfoque transversal. Los datos se analizaron por medio de un sistema de ecuaciones estructurales mediante el enfoque de máxima verosimilitud. Los parámetros obtenidos para valorar la bondad de ajuste del modelo fueron los siguientes: χ^2 con un valor de 2463.580, $\chi^2/g.l$ de 1.582 menor o igual a 3.0, RMSEA de 0.051 menor o igual a .07, GFI de 0.736 mayor o igual a .70, y CFI de 0.903 mayor o igual a .90, estos índices revelan una muy buena adaptación de la estructura y validación del modelo propuesto, así también todas las relaciones de tipo causal en el modelo (p -valor < 0.05) son estadísticamente significativos. Con esto se afirma que el desarrollo del desempeño organizacional es afectado por las interacciones de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional.

Palabras claves: Desempeño organizacional, gestión de calidad, gestión del conocimiento, liderazgo transformacional.

ABSTRAC

The purpose of the present research was to validate causal relationships according to the proposal of a theoretical model that explains that the improvement of the organizational performance is develop through the practices of quality management, knowledge management and transformational leadership in the University Peruvian Union (UPeU). For this purpose, a questionnaire was applied to a sample for the convenience of 222 managers and teachers of UPeU.

The research design was considered as a multiple correlation with a transversal approach. The data were analyzed by means of a system of structural equations using the maximum likelihood approach. The parameters obtained to evaluate the goodness of fit of the model were as follows: χ^2 with a value of 2463.580, χ^2 / gl of 1,582 less than or equal to 3.0, RMSEA of 0.051 less than or equal to .07, GFI of 0.736 greater or equal to .70, and CFI of 0.903 greater than or equal to .90. These indices reveal a very good adaptation of the structure and validation of the proposed model, as well as all causal relationships in the model (p -value < 0.05) are statistically significant. With this, it is affirmed that the development of organizational performance is affected by the interactions of the practices of quality management, knowledge management and transformational leadership.

Keywords: Organizational performance, quality management, knowledge management, transformational leadership.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1 Descripción de la situación problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	7
1.2.1 Problema general.....	7
1.2.2 Problemas específicos.....	8
2. Propósito e importancia de la investigación.....	8
2.1 Propósito.....	8
2.2 Importancia.....	8
2.3 Justificación.....	9
3. Objetivos.....	10
3.1 Objetivo general.....	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
4. Antecedentes de investigación.....	11
5. Hipótesis de investigación.....	24
5.1 Hipótesis general.....	24
5.2 Hipótesis específicas.....	25
6. Variables de estudio.....	32
7. Operacionalización de variables.....	33
8. Indicadores de las variables.....	34
CAPÍTULO II.....	38
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1. Trasfondo filosófico.....	38
2. Bases teóricas de la investigación.....	41
2.1 Gestión de calidad.....	42
2.1.1 Conceptos.....	42
2.1.2 Importancia de la gestión de la calidad.....	54
2.1.3 Dimensiones de la gestión de la calidad.....	57
2.2 Gestión del conocimiento.....	67
2.2.1 Conceptos.....	67

2.2.2	Importancia de la gestión del conocimiento.	70
2.2.3	Dimensiones de gestión del conocimiento.	71
2.3	Liderazgo transformacional.....	74
2.3.1	Conceptos.....	74
2.3.2	Importancia.....	75
2.3.3	Dimensiones del liderazgo transformacional.....	81
2.4	Desempeño organizacional.....	82
2.4.1	Conceptos.....	82
2.4.2	Importancia del desempeño organizacional.....	84
2.4.3	Dimensiones del desempeño organizacional.....	85
3.	Definición de términos.....	87
CAPÍTULO III.....		89
MARCO METODOLÓGICO.....		89
1.	Tipo de investigación.....	89
2.	Diseño de la investigación.....	90
3.	Población y muestra.....	91
3.1	Población.....	91
3.2	Descripción de la muestra.....	91
4.	Instrumento de investigación.....	94
4.1	Gestión de Calidad.....	95
4.2	Gestión del Conocimiento.....	96
4.3	Liderazgo transformacional.....	96
4.4	Desempeño organizacional.....	96
5.	Validez del instrumento.....	97
5.1	Validez de contenido.....	97
5.2	Validez de constructo.....	98
5.2.1	Análisis factorial exploratorio.....	98
5.2.2	Fiabilidad.....	99
5.2.3	Análisis factorial confirmatorio.....	99
6.	Técnicas de recolección de datos.....	102
7.	Tratamiento estadístico.....	103
CAPÍTULO IV.....		105
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		105
1.	Resultados descriptivos de las variables de estudio.....	105
1.1	Gestión de Calidad.....	105
1.2	Prácticas de gestión del conocimiento.....	111
1.3	Liderazgo Transformacional.....	115
1.4	Desempeño Organizacional.....	118
2.	Resultados de análisis de estructura y fiabilidad de las escalas de medición.....	120
2.1	Gestión de Calidad.....	121
2.2	Gestión del conocimiento.....	127
2.3	Liderazgo Transformacional.....	132
2.4	Desempeño Organizacional.....	135

3. Resultados referidos a la contrastación de las hipótesis.....	138
3.1 Resultado de la hipótesis general.....	139
3.1.1 Ecuaciones del modelo estructural.....	139
3.1.2 Identificación y evaluación del modelo estructural	141
3.1.3 Resultado de la hipótesis de investigación	146
3.2 Resultados de hipótesis específicas de investigación.....	149
3.2.1 Contraste de hipótesis específicas: 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f.	149
3.2.2 Contraste de hipótesis específicas: 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f.	153
3.2.3 Contraste de hipótesis específicas: 3a, 3b y 3c.	157
3.2.4 Contraste de hipótesis específicas: 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f.	161
4. Discusión.....	165
CAPÍTULO V	169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
Conclusiones.....	169
Recomendaciones	172
Lista de referencias.....	173
Anexos	183
1. Instrumento de investigación	183
2. Autorización de investigación	187
3. Matriz de consistencia	188

ÍNDICE DE TABLAS

1. Síntesis de preguntas e hipótesis de investigación.....	30
2. Variables de investigación.....	33
3. Operacionalización de las variables.....	33
4. Variables e indicadores.....	35
5. Comparación de la gestión de la calidad, pensamiento secular y bíblico.....	39
6. Conceptos de calidad, varios enfoques.....	44
7. Aproximaciones al concepto de calidad según Garvin (1984).....	46
8. Aproximaciones al concepto de calidad según Reeves y Bednar (1994).....	46
9. Propósitos del aseguramiento de la calidad.....	54
10. Conceptualización de la gestión de la calidad.....	55
11. Inventario de dimensiones o escalas del desempeño organizacional.....	85
12. Distribución de los participantes en función al género y campus.....	92
13. Promedios y rangos de años de experiencia de los participantes según campus.....	93
14. Número de personal por función que desempeña según campus.....	94
15. Indicadores de bondad de ajuste.....	101
16. Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “Prácticas de Gestión de Calidad”.....	106
17. Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”.....	109
18. Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “Prácticas de gestión del conocimiento”.....	112
19. Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.....	114
20. Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “liderazgo transformacional”.....	116
21. Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.....	117
22. Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “desempeño organizacional”.....	118
23. Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.....	120
24. KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión de la calidad.....	121
25. Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de prácticas de gestión de calidad.....	122
26. Escala de medición de las prácticas de gestión de calidad.....	123
27. Análisis estadístico de los ítems.....	124
28. Estimación de consistencia interna de la escala prácticas de gestión de calidad.....	125

29. KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión del conocimiento.	128
30. Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de prácticas de gestión del conocimiento	128
31. Escala de medición de las prácticas de gestión del conocimiento	129
32. Análisis estadístico de los ítems.....	130
33. Estimación de consistencia interna de la escala prácticas de gestión de calidad.	131
34. KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión del conocimiento.	133
35. Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de liderazgo transformacional.	133
36. Escala de medición de liderazgo transformacional	134
37. Análisis estadístico de los ítems.....	134
38. KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión del conocimiento.	136
39. Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de desempeño organizacional.....	136
40. Escala de medición de desempeño organizacional	137
41. Análisis estadístico de los ítems.....	137
42. Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión de calidad (C14)	140
43. Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión del conocimiento (C15)	140
44. Ecuaciones del modelo de medida del liderazgo transformacional (C16)	140
45. Ecuaciones estructurales de las hipótesis propuestas	141
46. Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).....	142
47. Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis general sin modificación.	144
48. Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis general sin modificación.	144
49. Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo ajustado).	144
50. Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis general.....	146
51. Resumen de los resultados del contraste de hipótesis general.	147
52. Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).....	149
53. Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f sin modificación.....	150
54. Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f con modificación.....	151
55. Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f.	153
56. Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).....	154
57. Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f sin modificación.....	155
58. Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f con modificación.....	155

59. Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f.	157
60. Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).....	158
61. Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 3a, 3b y 3c sin modificación.	158
62. Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 3a, 3b y 3c con modificación.....	159
63. Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 3a, 3b y 3c.	161
64. Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).....	162
65. Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f sin modificación.....	162
66. Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f con modificación.....	163
67. Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f.	165

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Diagrama de secuencias del modelo teórico propuesto	7
2. Modelo SEM teórico, elaborado por Camisón, Boronat, Villar y Puig (2009)	12
3. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por García (2011).....	14
4. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por Munizu (2013).....	16
5. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por McKeen, Zack y Singh (2006)	17
6. Modelo SEM teórico, elaborado por Rasula, Bosilj y Indihar (2012).....	18
7. Modelo SEM teórico, elaborado por Aragón, García y Cordón (2007)	20
8. Modelo SEM teórico, elaborado por Albacete (2010)	21
9. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por Albacete (2010)	22
10. Modelo teórico de la hipótesis de investigación	25
11. Diagrama del modelo teórico de las hipótesis de investigación.....	32
12. Modelo conceptual de la gestión de la calidad, perspectiva bíblica.....	39
13. Etapas de la evolución de la calidad, adaptado de Dale, Boaden y Lascelles (1994)....	49
14. Etapas en la evolución de la gestión de la calidad según Saad y Siha (2000).....	50
15. Definición operativa de la calidad. J. Toro (2012).	53
16. Jerarquía de los conceptos datos, información y conocimiento.....	69
17. Modelo SEM del diseño de investigación.....	91
18. Evaluación de concordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”.	107
19. Evaluación de discordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”.	108
20. Evaluación de “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” de los ítems en el constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”.....	108
21. Medias de los ítems en el constructo: “Prácticas de Gestión de Calidad”.....	111
22. Evaluación de concordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.	112
23. Evaluación de discordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.	113
24. Evaluación de “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” de los ítems en el constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.....	113
25. Medias de los ítems en el constructo: “Prácticas de gestión del conocimiento”.....	115
26. Evaluación de concordancia de los ítems en el constructo “liderazgo transformacional”.	116
27. Medias de los ítems en el constructo: “liderazgo transformacional”.	117
28. Evaluación de “De acuerdo” de los ítems en el constructo “liderazgo transformacional”.	119
29. Medias de los ítems en el constructo: “liderazgo transformacional”.	120

30. Parámetros estandarizados para el modelo de mediad de “prácticas de gestión de calidad”	127
31. Parámetros estandarizados para el modelo de prácticas de gestión de conocimiento	132
32. Parámetros estandarizados para el modelo de prácticas de gestión de conocimiento.	135
33. Parámetros estandarizados para la variable latente de desempeño organizacional.	138
34. Diagrama del modelo teórico de contraste	140
35. Análisis confirmatorio del modelo de la hipótesis general	143
36. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de la hipótesis general	145
37. Modelo estructural de la hipótesis específica: 1a al 1f.....	149
38. Análisis confirmatorio del modelo de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f.....	151
39. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f	152
40. Modelo estructural de la hipótesis específica: 2a al 2f.....	154
41. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis específicas 2a al 2f.	155
42. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis 2a al 2f.	156
43. Modelo estructural de la hipótesis específica: 3a al 3c.....	158
44. Análisis confirmatorio. del modelo ajustado de las hipótesis específicas 3a al 3c.	159
45. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis 3a al 3c.	160
46. Modelo estructural de la hipótesis específica: 6a al 6f.....	161
47. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis específicas 6a al 6f.	163
48. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis 6a al 6f.	164

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de indagar qué características posee la propuesta del modelo teórico que explica la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, se procedió a realizar esta investigación que ha sido organizada en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se aborda el problema y su planteamiento, la descripción de la situación problemática, el propósito e importancia de la investigación y se presentan los objetivos e hipótesis, así como los antecedentes de investigación.

El segundo capítulo contiene la revisión bibliográfica con el propósito de dar soporte a la investigación; asimismo se analizan las diferentes posturas y teorías sobre las variables de estudio.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología de investigación, en donde se aborda el tipo y el diseño de investigación; la población y la muestra, la recolección de datos, así como el análisis estadístico de los datos y la explicación de validez y confiabilidad de las variables.

El cuarto capítulo comprende el tratamiento estadístico de los resultados obtenidos: descripción de las variables, análisis factorial y contraste de hipótesis. Finalmente, en el V capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones más resaltantes de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la situación problemática

La alta complejidad y competitividad de las empresas, producto de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, sumado a mayores exigencias de calidad de los productos y/o servicios por parte de los clientes, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en la dirección de las mismas (Arelis, 2016). En la actualidad las instituciones educativas de educación superior, se ven también como una empresa, que debe alcanzar niveles óptimos de desempeño, con la única y principal diferencia de que el producto, un profesional, que debe tener competencias, habilidades y destrezas para satisfacer las necesidades de un mundo globalizado y cambiante, presentándose así un desafío de complejidad mayor para la universidad.

Las universidades de alguna forma responden a las demandas y expectativas de una sociedad postmoderna excesivamente abrumadora. Sin embargo, sus métodos y formas resultan muy tradicionales y, en muchos casos, obsoletos para responder a los nuevos requerimientos, porque la velocidad de la respuesta, en muchas ocasiones, no satisface al mercado cada vez más exigente en sus demandas y exigencias, tal como lo expresa Alcántara y Arcos (2004, citado por Turpo J. 2014).

Según lo plantea Toro (2012), las instituciones de educación superior por un lado deben cumplir lo que él denomina sus propósitos institucionales y por otro satisfacer las demandas del entorno, entendiendo por esto último no

únicamente las exigencias del mercado laboral, sino también de la comunidad académica y de expertos y de la sociedad en general. A la primera de estas exigencias le denomina el autor consistencia interna y a la segunda consistencia externa, y de ahí deriva que la calidad de una institución es una medida del logro de la consistencia interna y externa, es decir la capacidad que una institución o programa tiene para responder a las expectativas externas y a los propósitos y objetivos internos, organizando sus procesos de manera consistente para el logro de los objetivos perseguidos.

Para Knight (2012), una de las consecuencias de la decadencia en las instituciones educativas adventistas es que se ha dado por obvio que se vive una misión o filosofía bíblica, cristiana y adventista; sin embargo, muy a menudo esto no se evidencia en la práctica por quienes laboran y dirigen las instituciones; en consecuencia, se podría estar ofreciendo una educación que está por debajo de su verdadero propósito o misión.

Bajo este panorama, las universidades adventistas deben reinsertarse para competir en un mercado que se vuelve cada vez más exigente y competitivo. Tradicionalmente las primeras instituciones adventistas se resistieron a procesos de acreditación externa porque consideraron como mecanismos de control que interferían en su misión esencialmente adventista, según Knight (1985, citado por Gregorutti, Pavoni y Ramirez, 2014). Con el paso del tiempo, y a medida que las instituciones se complejizaban, las acreditaciones y certificaciones de calidad se volvieron una necesidad para sobrevivir. Una de las primeras universidades que enfrentó este problema fue Loma Linda University (Greenleaf, 2009). Hoy en día ya prácticamente no se discute la relevancia de las acreditaciones y afiliaciones porque en varios

países una universidad sin esas certificaciones de calidad no puede emitir títulos con validez legal. En muchos casos, los gobiernos no otorgan préstamos y beneficios financieros a universidades sin acreditaciones (Gregorutti, Pavoni y Ramirez, 2014).

En la actualidad, en el Perú existen 142 universidades, 51 universidades públicas y 91 privadas lo que evidencia el incremento de universidades respecto a lo existente en el año 2011, donde hubo 102 universidades, de los cuales 35 eran públicas y 67 privadas. De las 142 universidades en funcionamiento actual, 76 tienen autorización definitiva, 53 con autorización provisional y 13 con ley de creación (MINEDU, 2015).

Tales cifras evidencian una explosión no controlada de instituciones y programas de formación de dudosa calidad que difícilmente preparan al profesional competitivo que el país requiere en este crecimiento económico sin concordancia con las políticas de aseguramiento de calidad que el estado ha propuesto, sin embargo con la promulgación de la ley 30220, ley universitaria, el Ministerio de Educación asume la rectoría de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, además de crear la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), y se introduce el licenciamiento obligatorio y renovable de las universidades, en lugar de la autorización de funcionamiento provisional y definitivo del anterior marco legal.

Aun así, uno de los grandes problemas que afronta el país es la carencia de datos cuantitativos o cualitativos que ilustren el desempeño organizacional de la universidad, ello se debe en buena cuenta a la ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad y, que a pesar de los importantes esfuerzos

realizados por instituciones o de forma personal por algunos destacados investigadores, lo cierto es que dispone de una data insuficiente, que no cubre todos los campos del accionar universitario.

Para Gálvez y Pérez (2011), el nuevo enfoque del desempeño organizacional, consiste en evaluar un conjunto de proposiciones como la eficiencia de los procesos operativos, calidad de los productos y servicios, satisfacción de los clientes y trabajadores, imagen de la organización, entre otros, todos con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, política, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto. En este contexto la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización.

Siendo que la universidad es considerada como un proceso de formación mediante el cual un estudiante ingresante, insumo de este proceso, se transforma en un egresado, con competencias que les permita una mayor y mejor inserción laboral, favoreciendo su acceso a empleos formales y de calidad, la universidad se ve obligada a enfrentar el desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a la sociedad del conocimiento; a ello se suman las nuevas tareas pedagógicas, y los requerimientos de rendir cuentas y ser eficientes en la gestión institucional (Espinoza, 2015).

Una institución con calidad, implica la concurrencia de varios factores, unos considerados fundamentales y otros complementarios. Entre uno de los factores principales está la gestión. El factor gestión, por su centralidad en el manejo y conducción estratégica de todos los elementos y procesos

destinados a lograr la efectividad y eficiencia implica alcanzar objetivos y lograr resultados. Aspectos que permiten alcanzar estos resultados son las prácticas de gestión de la calidad, gestión del conocimiento, liderazgo, innovación, capacidades dinámicas entre otros; todos estos procesos constituyen el meollo de la Gestión Educativa (Alarcón, 2013).

En este contexto se ha determinado la siguiente realidad problemática relacionada con nuestra investigación:

a) Las acciones en términos de introducir procedimientos para la planificación de la calidad y mejoramiento de la Universidad son prácticamente bajas, es por eso que no se alcanza por completo los fines institucionales.

b) El hecho, que no exista un Sistema de Gestión de Calidad implementado para la universidad, se tiene por efecto la desorganización en los procesos y confusión en el flujo de documentos entre las áreas académicas y no académicas que no permite el mejoramiento del desempeño y los resultados del sistema.

c) Las limitadas acciones de motivación e incentivos, provoca una insatisfacción de las necesidades los estudiantes y docentes, creando un clima no favorable que apoye el cambio y mejora de la organización (David, 2013).

d) La falta de accesibilidad de la información, ocasiona el desconocimiento de estudiantes y docentes sobre sus responsabilidades, lo que provoca una mala ejecución de las actividades en cada proceso (Villacrés, 2012).

e) El desconocimiento y práctica de nuevos enfoques orientados al desarrollo institucional es causa del bajo liderazgo transformador de los directivos y docentes, cuyo efecto se ve evidenciado en una deficiente comunicación entre empleados y descoordinación entre las políticas institucionales y acciones (Flores, 2013).

Por otro lado, a nivel teórico, los intentos de brindar luces sobre esta problemática han procedido fundamentalmente del área de gestión de las organizaciones, proponiéndose diferentes modelos teóricos evaluados y validados al sustentar que la mejora del desempeño organizacional es afectada a través de las prácticas de gestión de calidad (Hussain y Younis 2015; Lee, 2015; Kiprotich, 2014; Abu- Jarour, 2013; Munizu 2013). Además, otros estudios han revelado la relación directa que existe entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional (Salami y Obgeta 2015; Rasula, Bosilj y Indihar, 2012; McKeen, Zack y Singh 2006). Así también, se demostrado que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional afectan positivamente en el desempeño organizacional (Kamarulzaman y Mohamed, 2016; Hassan, Shaukat y Saqib, 2013; García, Jiménez y Gutiérrez 2012; García, Lloréns y Verdú, 2007), así como en el desempeño laboral de los empleados de una organización (Jyoti y Bhau, 2015).

En ese sentido, las organizaciones necesitan emplear una variedad de enfoques de gestión con fines de crear una sinergia que les ayude a enfrentar los desafíos competitivos en tiempos actuales. Por esta razón, el problema de estudio pretende analizar las características de la propuesta de un modelo teórico en la que el desempeño organizacional es afectada por los diferentes

constructos en estudio, a través del uso de modelos de ecuaciones estructurales.

1.2 Formulación del problema

Plantear un problema es afinar y estructurar la idea de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), el cual se formula de la siguiente manera:

1.2.1 Problema general

¿Qué características posee la propuesta del modelo teórico que explica la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, año 2016?

En la figura 1, se presenta las características del modelo teórico que identifica las relaciones binarias de los cuatro constructos latentes, prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento, liderazgo transformacional y desempeño organizacional.

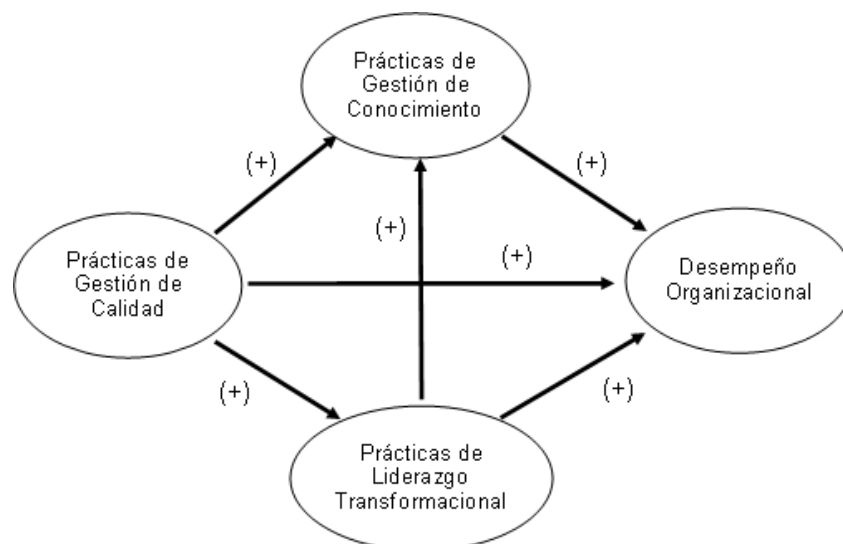


Figura 1. Diagrama de secuencias del modelo teórico propuesto

1.2.2 Problemas específicos

¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?

¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de liderazgo transformacional?

¿En qué medida las prácticas de gestión del conocimiento están relacionadas con el desempeño organizacional?

¿En qué medida las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con y el desempeño organizacional?

¿En qué medida las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?

¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con el desempeño organizacional?

2. Propósito e importancia de la investigación

2.1 Propósito

El propósito de este trabajo de investigación es presentar un modelo que contribuya a la mejora del desempeño organizacional de la Universidad Peruana Unión, en función a la opinión que tienen los directivos y docentes sobre las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional, con los resultados obtenidos durante el proceso de estudio.

2.2 Importancia

El estudio es importante porque demuestra que las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional son elementos fundamentales que aseguran una mejora en los resultados de la organización.

Asimismo, el estudio es importante porque se elaboran recomendaciones que la Universidad puede asumir y definir políticas específicas para la toma adecuada de decisiones.

2.3 Justificación

Las organizaciones que adoptan una estrategia de gestión de la calidad, se centran en lograr y mantener un servicio y/o producto de alta calidad utilizando prácticas de gestión lo cual beneficiará a sus clientes a través de la adopción de un modelo de gestión que permitirá, además, mejores resultados para la organización. Los pioneros en la gestión de la calidad como Deming, Juran, Cosby y Feigenbaum, destacaron la importancia de la filosofía de calidad como arma competitiva esencial para la transformación de una organización.

Se justifica el desarrollo de esta investigación, pues el desempeño organizacional depende de la capacidad de la organización para cumplir con los estándares de calidad de servicio o de calidad requeridos por los usuarios finales (Jarour, 2013). En este trabajo consideramos que las prácticas de gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional son mecanismos de dirección que contribuyen a la obtención de un desempeño superior.

El presente estudio es una respuesta no solo a la demanda del Sistema Educativo, sino a la comunidad académica entera que requiere con urgencia alternativas que conduzcan a elevar, mejorar y facilitar una cultura de mejora continua como un proceso necesario y vital para determinar las acciones futuras que tienen que desarrollarse para mejorar el desempeño de las organizaciones en la educación superior.

Por otro lado, el investigador busca brindar información a líderes de áreas académicas y no académicas interesados en mejorar el desempeño organizacional con una mejor comprensión de los factores que la impulsan. Esta comprensión ayudará a los líderes centrarse en actividades que mejoren el desempeño de la organización, mediante la asignación eficaz de los recursos y tiempo. Este estudio presenta la comprobación de bondad de ajuste a un modelo estructural que identifica las variables que impactan en el desempeño organizacional, utilizando el software IBM SPSS AMOS, pues este permite examinar cuantiosos datos y acceder a niveles cada vez más profundos y precisos de análisis con procedimientos más adecuados a las características de las variables, reemplazando algunos estadísticos tradicionalmente utilizados.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Evaluar la validez de la propuesta del modelo teórico que explica la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, mediante ecuaciones estructurales, año 2016.

3.2 Objetivos específicos

- 1) Determinar si las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento.
- 2) Determinar si las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de liderazgo transformacional.
- 3) Determinar si las prácticas de gestión del conocimiento están relacionadas con el desempeño organizacional.

- 4) Determinar si las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con el desempeño organizacional.
- 5) Determinar si las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento.
- 6) Determinar si las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con el desempeño organizacional.

4. Antecedentes de investigación

Dentro de la revisión teórica realizada para conocer los estudios previos que abordan la temática a tratar en la presente investigación, se señalan algunas investigaciones relevantes para el presente trabajo:

Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D

Camisón, Boronat, Villar y Puig (2009) desarrollaron la investigación titulado: *“Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D”*, con el objetivo de estudiar la influencia de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y de la gestión de la Investigación y el desarrollo (I+D) y, a su vez, los efectos individuales y conjuntos de los distintos tipos de prácticas de gestión sobre el desempeño organizacional. El estudio fue realizado en 401 empresas industriales en una región de España, aplicando un cuestionario estructurado a los altos directivos de la empresa. El modelo teórico y las hipótesis propuestas se muestra en la siguiente figura:

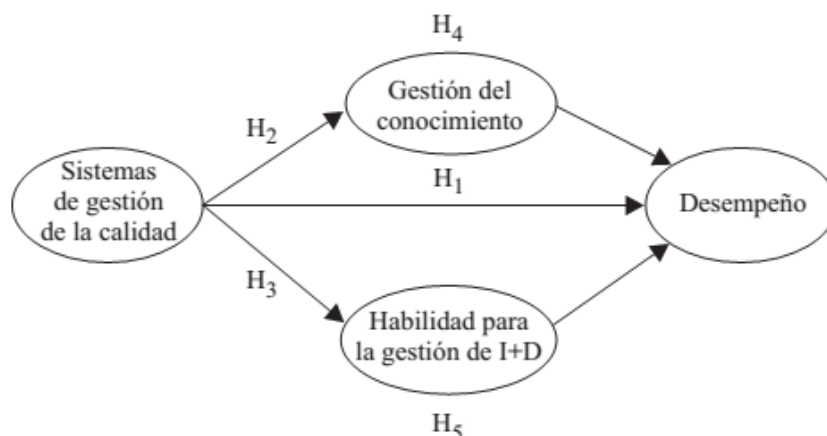


Figura 2. Modelo SEM teórico, elaborado por Camisón, Boronat, Villar y Puig (2009)

Los resultados muestran que la utilización de sistemas de la calidad ejerce un efecto positivo en el desempeño empresarial, confirmándose la primera hipótesis propuesta en este estudio (Coeficiente estandarizado de 0.127, p -valor < 0.05). Además, los resultados confirman la relación positiva propuesta en las dos siguientes hipótesis: entre los sistemas de gestión de calidad y la gestión del conocimiento (H2) con coeficiente estandarizado de 0.365, prob. < 0.01 y de la I+D (H3) con coeficiente estandarizado de 0.302, prob. < 0.01. La cuarta y la quinta hipótesis también se confirman con coeficiente estandarizado de 0.082 (prob. < 0.01) y de 0.048 (prob. < 0.01) respectivamente, por tanto, se contrasta el papel mediador que los sistemas de gestión del conocimiento y de la gestión de la I+D tienen en la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Tras haber analizado cómo la gestión de la calidad influye en la gestión del conocimiento y de la I+D, se puede concluir que la misma no sólo influye de manera directa en el desempeño organizativo, sino que, además, puede contribuir a la mejora de la gestión del conocimiento y de la gestión de la I+D. Se ha contrastado

cómo la introducción de estas últimas variables ejerce un efecto mediador en la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño.

Managerial Perception of Factors Contributing to the Performance of Business Organizations

García (2013) desarrolló la tesis doctoral *Managerial Perception of Factors Contributing to the Performance of Business Organizations* con el objetivo de determinar los factores que contribuyeron al desempeño de organizaciones de negocios en el sector servicio, comercial y manufacturero. Las variables del estudio fueron desempeño organizacional (dependiente), liderazgo transformacional, cultura organizacional competitiva, aprendizaje organizacional, gerencia del conocimiento y los factores suaves y duros de la administración de la calidad total (independientes). El estudio utilizó el diseño de investigación tipo encuesta y los datos se recolectaron en un punto del tiempo sin manipulación de las variables. La población del estudio provino de empresas de servicios, comerciales y manufactureras de las Filipinas, de la cual fue seleccionada la muestra. El estudio consistió de 122 organizaciones de negocios de las cuales 59 (48%) eran empresas de servicios, 43 (35%) empresas comerciales y 20 (17%) fueron empresas manufactureras. Los datos del estudio fueron analizados e interpretados con los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) con uso del software AMOS, estos modelos de ecuaciones fueron empleados para determinar la relación entre las variables latentes y sus indicadores (modelo de medición). Además, fueron utilizados para establecer la relación entre las variables latentes, exógenas y endógenas (modelo estructural) y probar la hipótesis nula al nivel de significancia de .05. Las variables de este estudio fueron: desempeño organizacional (OP), liderazgo transformacional (TL), aprendizaje

organizacional(OL), cultura organizacional competitiva (OC), gestión del conocimiento (KM) factores suaves de la ACT (SQ) y factores duros de la ACT (HQ). Los resultados del modelo se muestran en la siguiente figura:

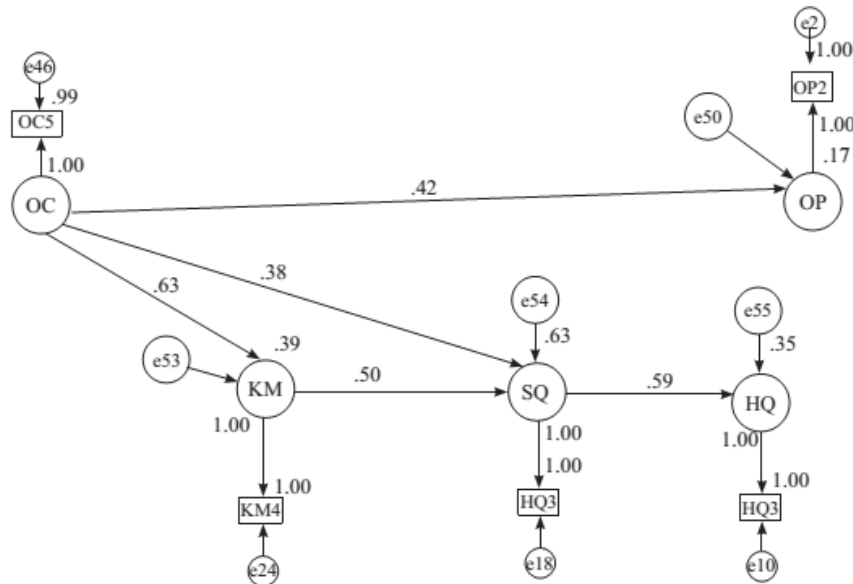


Figura 3. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por García (2011)

En la figura 3, los resultados indican que la cultura organizacional competitiva influye en el desempeño organizacional ($\beta = .42$) y explica el 17% de sus cambios. Este tipo de cultura también influye de manera directa en la gestión del conocimiento ($\beta = .63$) y los factores suaves de la administración de la calidad total ($\beta = .38$). Además, la gerencia del conocimiento influye en los factores suaves de la administración de la calidad total ($\beta = .50$) y estos últimos influyen en los factores duros de la administración de la calidad total ($\beta = .59$). Los índices de bondad de ajuste como los criterios del Chi cuadrado ($p > .05$), y los criterios alternativos NFI, RFI, IFI, TLI, CFI, los cuales deben ser mayores a .90 indican valores adecuados que validan el modelo. Se concluye que la variable clave del modelo estructural final e influyente en desempeño organizacional (OP) fue la cultura organizacional competitiva (OC) la cual

tiene un efecto directo e indirecto con todas las variables de este modelo. Gestión del conocimiento (KM) puede ser combinado con SQ y HQ en bancos, restaurantes de comida rápida, tiendas de computadoras, agencias de autos, supermercados y otros negocios similares. Siendo que la calidad puede ser concebida como un concepto en estado evolutivo, tal vez este hallazgo, abre la posibilidad de mirar hacia la calidad desde una perspectiva de la administración del conocimiento en la cual las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado mediante la integración de KM, SQ, y HQ.

The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia.

Munizu (2013) realizó un estudio: *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*, con el objetivo de demostrar el efecto de las prácticas de Gestión de Calidad Total (TQM) hacia la ventaja competitiva y el desempeño organizacional. El estudio se realizó con la aplicación de un cuestionario a gerentes de 66 compañías pesqueras en la provincia de Sulawesi del sur, Indonesia. Los resultados de la investigación se ven reflejado en el siguiente modelo estructural:

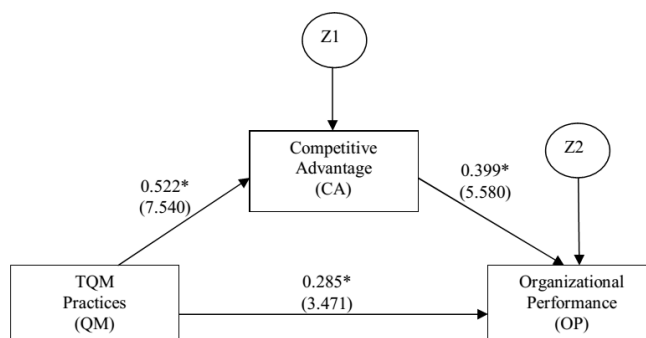


Figura 4. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por Munizu (2013)

Como se observa en la figura 4, los resultados indican que las prácticas de Gestión de la Calidad Total tienen un efecto significativo en el desempeño organizacional, el coeficiente estandarizado es 0.285, que es estadísticamente significativo con probabilidad < 0.05 ($t = 3,471$). También se indica que las prácticas de gestión de calidad total tienen un efecto significativo en la ventaja competitiva, el coeficiente estandarizado es 0.522, que es estadísticamente significativo con probabilidad $< 0,05$ ($t = 7,540$). Por otro lado, la ventaja competitiva también tiene un efecto significativo en el desempeño organizacional, el coeficiente estandarizado es 0.399 que es estadísticamente significativo con probabilidad $< 0,05$ ($t=5,580$). Los resultados muestran que el desempeño organizacional está más influenciado por la competencia Ventajas que las prácticas de TQM. Estos hallazgos indican que las prácticas de TQM producen ventajas competitivas para la organización como primer punto, y la ventaja competitiva mejorará el desempeño organizacional como segundo punto.

Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey.

McKeen, Zack y Singh (2006) desarrollaron la investigación: *Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey*, cuyo

objetivo fue definir un conjunto más amplio de pruebas sobre la relación que existe entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizacional. El estudio se realizó con la aplicación de un cuestionario a 1500 ejecutivos que, durante la aplicación de la misma, habían asistido a programas ejecutivos de la escuela de negocio. Los resultados de la investigación se ven reflejado en la siguiente figura:

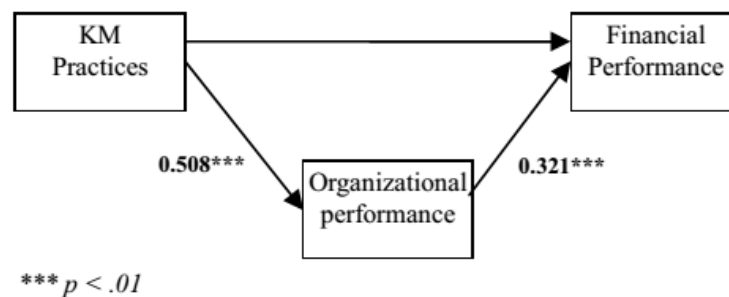


Figura 5. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por McKeen, Zack y Singh (2006)

La figura 5 ilustra los resultados de la investigación, donde las prácticas de gestión de calidad influyen significativamente con el desempeño organizacional (0.508, $p < 0.01$). El desempeño organizacional, a su vez, fue significativamente (0.321, $p < 0.01$) y positivamente relacionado con el desempeño financiero. No hubo una relación directa significativa entre las prácticas de gestión del conocimiento y el desempeño financiero. Los datos proporcionaron un fuerte apoyo al modelo general de investigación, llegando a la conclusión que las prácticas de gestión del conocimiento permiten un desempeño organizacional y esta influye en el desempeño financiero, corroborando la teoría planteada en la investigación.

The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance.

Rasula, Bosilj y Indihar (2012) realizaron un estudio denominado: *The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance*, cuyo

objetivo es mostrar que, a través de la creación, acumulación, organización y utilización del conocimiento, las organizaciones pueden mejorar el desempeño organizacional. El modelo teórico pretende demostrar que las relaciones entre los elementos organizativos, la tecnología de la información y la gestión del conocimiento impactan sobre el desempeño organizacional, bajo el siguiente modelo estructural:

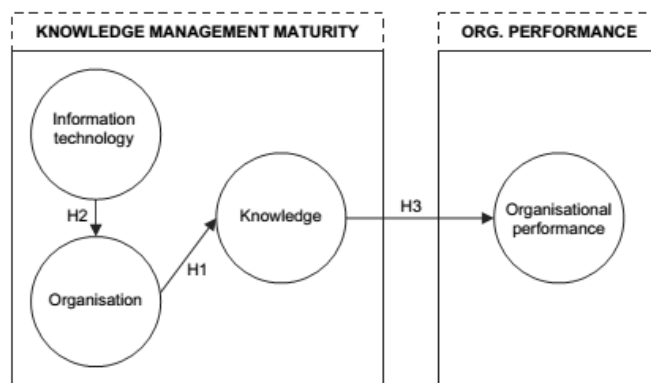


Figura 6. Modelo SEM teórico, elaborado por Rasula, Bosilj y Indihar (2012)

Los autores, según la literatura revisada, han estructurado 3 hipótesis y estas examinadas por la investigación empírica. La muestra incluyó a 329 empresas, tanto en Eslovenia como en Croacia, con más de 50 empleados. Los resultados muestran que las prácticas de gestión del conocimiento se miden a través de la tecnología de la información, la organización y el conocimiento afectan positivamente el desempeño organizacional. Los valores de bondad de ajuste para probar el modelo fueron los adecuados ya que confirmaron las tres hipótesis dadas. Los datos empíricos muestran que los elementos organizativos (como la cultura, el clima y la colaboración) tienen un impacto positivo en los elementos del conocimiento en el contexto de la gestión del conocimiento (H1). A través de un cambio organizacional que afectan el grado de intercambio de conocimientos y la aplicación y, en consecuencia, mejorar las prácticas de gestión del conocimiento. También se

confirmó el efecto indirecto positivo de la aplicación de TI en la adopción de la gestión del conocimiento a través de elementos organizativos (H2). Por lo que el estudio destaca algunas de las cuestiones planteadas por la implementación de TI para mejorar la gestión del conocimiento. La codificación de los conocimientos en sistemas de información, bases de datos y repositorios de conocimientos no garantiza una gestión de conocimiento eficiente, pero tiene potencial para influir de manera positiva. Es importante notar que la TI no tiene una influencia directa en el conocimiento, sino indirecta a través de elementos organizativos como facilitador de una mejor colaboración entre las personas en la organización, la motivación de las personas en la organización y la visión del proceso de la organización. Los resultados de la investigación empírica también confirmaron un efecto positivo de las prácticas de gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional (H3). Estos hallazgos pueden utilizarse para mejorar la práctica de gestión del conocimiento de cada organización y cada entidad de conocimiento. Posibles aplicaciones incluyen iniciativas de reestructuración de procesos empresariales, desarrollo de capital humano, mapeo de conocimientos, introducción de más equipo, trabajo interfuncional, mayor énfasis en la colaboración, introducción de canales más formales para el intercambio de conocimientos.

Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain

Aragón, García y Cordón (2007) realizaron otro estudio: *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain*, cuyo objetivo es de demostrar que el estilo de liderazgo, un rasgo

individual, y el aprendizaje organizacional, un proceso colectivo, simultáneamente y positivamente afecta la innovación de la empresa. El modelo teórico y estructural de la propuesta de investigación se basa en 5 hipótesis como muestra la figura 7:

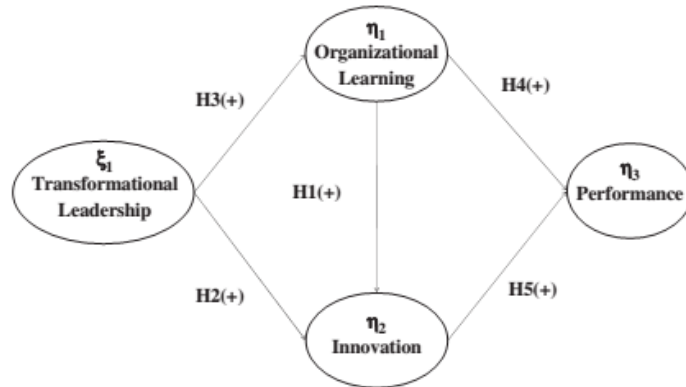


Figura 7. Modelo SEM teórico, elaborado por Aragón, García y Cordon (2007)

Con la aplicación de un cuestionario a directivos de 408 grandes empresas en cuatro sectores: agricultura, fabricación, construcción y servicios. Los resultados del estudio muestran la influencia simultánea en la innovación del liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional; aunque ambos influyen directamente en la innovación, el proceso colectivo de aprendizaje organizacional tiene una influencia directa más fuerte en la innovación que el liderazgo transformacional; sin embargo, también se demuestra que el liderazgo tiene una influencia fuerte y significativa en el aprendizaje organizacional; Y se evidencia la influencia positiva y significativa de la innovación de la empresa en el rendimiento. Esta investigación demuestra la importancia de un análisis integrado de los efectos directos e indirectos de los determinantes individuales y organizacionales de la innovación empresarial y refuerza la literatura sobre la importancia de la innovación organizacional para el desempeño organizacional.

Influencia de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y la innovación en las empresas hoteleras.

Albacete (2010) desarrolló la tesis doctoral *Influencia de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y la innovación en las empresas hoteleras*, cuyo objetivo principal fue de demostrar que las prácticas de gestión de la calidad tienen efecto sobre la gestión del conocimiento, la innovación y el desempeño de la empresa. Así mismo, los efectos que presentan las prácticas de gestión del conocimiento sobre la innovación y el desempeño de la empresa y también los efectos de la innovación sobre el desempeño de la empresa planteando 06 hipótesis de investigación, definidas en el siguiente modelo:

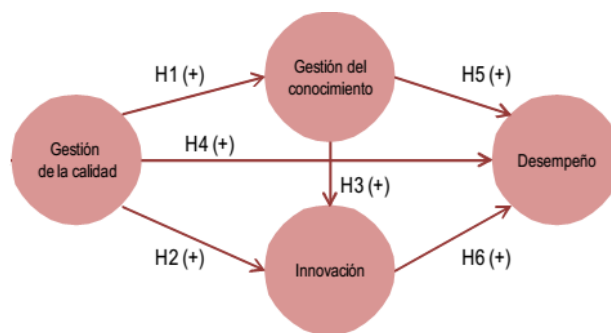


Figura 8. Modelo SEM teórico, elaborado por Albacete (2010)

Para contrastar las hipótesis anteriores, se diseñó un cuestionario con escalas tipo Likert para medir los diferentes constructos de estudio. Los resultados indican que el modelo presenta valores de bondad de ajuste razonables que permiten contrastar las hipótesis. El estudio realizado pone de manifiesto que la implantación de prácticas de gestión de la calidad en el sector hotelero sienta unos pilares adecuados para el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento y el desarrollo de procesos de innovación en las empresas hoteleras, pues estos constructos poseen una serie de principios que los hacen compatibles. Además, puede observarse que estos constructos

son susceptibles de crear ventajas competitivas sobre las organizaciones y de incidir positivamente sobre el desempeño de las mismas. Los resultados del modelo global muestran las cargas estandarizadas y el valor de la t de student para aquellas relaciones que resultaron ser significativas. Con la expresión “n.s.” se indican aquellas relaciones que resultaron ser no significativas y que, por tanto, no permiten confirmar alguna de las hipótesis.

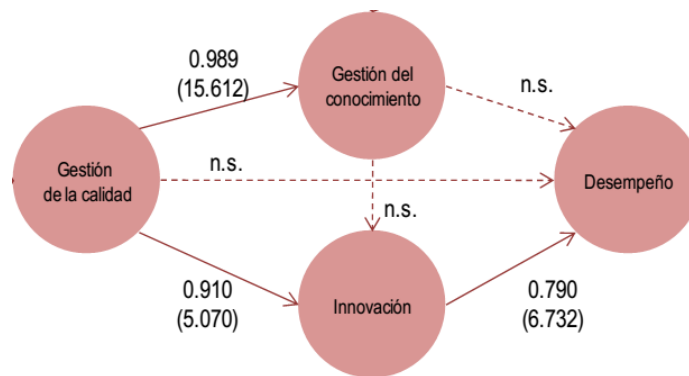


Figura 9. Modelo SEM de coeficientes estandarizados, elaborado por Albacete (2010)

A pesar de lo que indica la teoría, la hipótesis 3 “Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la innovación en los servicios” resultó no ser significativa. Por tanto, el investigador procedió a analizar la relación existente entre las distintas subdimensiones de la gestión del conocimiento y las diferentes subdimensiones del desempeño de la innovación. Según los valores de índices de bondad de ajuste, se puede indicar que la acumulación de conocimiento influye directa y positivamente sobre los tres tipos de innovación, y las transferencias de conocimiento influyen directa y positivamente sobre la innovación administrativa, llama la atención que ninguno de los tres tipos de innovación se vea afectado por la creación de conocimiento.

Del mismo modo, la Hipótesis 4 “Las prácticas de gestión de la calidad inciden positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de

servicios” resultó ser no significativa. No obstante, el investigador decidió analizar si efectivamente ninguna de las dimensiones de la gestión de la calidad no tenía ninguna influencia sobre el desempeño de la empresa. Para ello se procedió a analizar la relación existente entre todas y cada una de las dimensiones de la gestión de la calidad y el desempeño de la empresa. Según los valores de índices de bondad de ajuste se puede indicar que, de las cinco dimensiones de la gestión de la calidad analizadas, solamente la dimensión gestión de procesos muestra una relación significativa con el desempeño de la empresa.

Así también, se procedió a analizar la Hipótesis 5 “Las prácticas de gestión del conocimiento influyen positivamente sobre el desempeño de la empresa en un contexto de servicios”. Dicha hipótesis resultó ser no significativa, por lo que se procedió a analizar la relación individualizada de cada práctica de gestión del conocimiento sobre el desempeño de la empresa. Según los valores de índices de bondad de ajuste se puede verse cómo la relación entre la creación de conocimiento y las transferencias de conocimiento con el desempeño de la empresa, resulta ser no significativa, no ocurriendo del mismo modo para la acumulación de conocimiento.

Se concluye que las estrategias de gestión de la calidad, gestión del conocimiento e innovación, son estrategias que proporcionan a las empresas mejoras en su desempeño, resultando especialmente útiles en los entornos actuales caracterizadas por su alta dinamicidad. Así pues, el aumento continuado de los cambios que se producen en el entorno, impone exigencias a las organizaciones para el conocimiento continuo basado en la gestión de la creatividad y la innovación.

5. Hipótesis de investigación

Para Hernández et al. (2014), las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones de tipo causal entre dos o más variables. Una hipótesis de investigación es una respuesta temporal y provisional que el investigador propone a través de una pregunta formulada a partir de un problema de investigación. Hill y Hill (2008) señala que es más adecuado profundizar primero la literatura existente sobre un determinado tema y deducir a partir de las hipótesis de investigación comportamientos de las variables de estudio.

En función a los objetivos del trabajo de investigación que busca explicar que la mejora del desempeño organizacional es a través de las prácticas de gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional; soportado en una revisión teórica, se plantea el modelo teórico que se pretende contrastar.

5.1 Hipótesis general

El modelo teórico propuesto posee validez empírica que orienta la mejora del desempeño organizacional por efecto de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la Universidad Peruana Unión.

En la figura 10, partiendo de la revisión teórica previa, se presenta las características de los constructos latentes de primer orden y segundo orden del modelo teórico propuesto que se pretende contrastar.

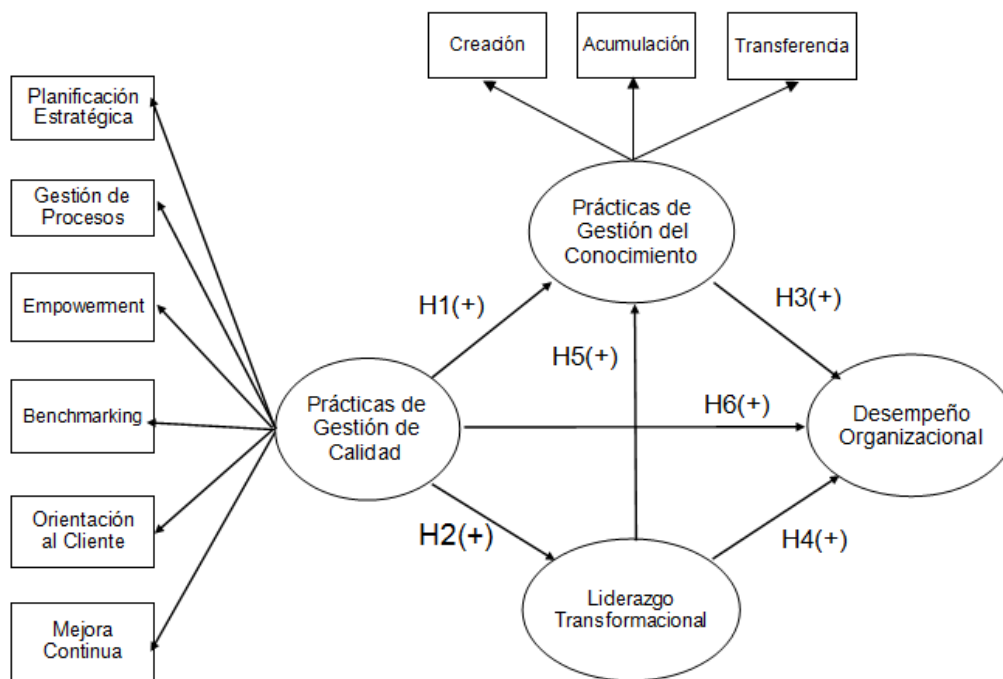


Figura 10. Modelo teórico de la hipótesis de investigación

El modelo teórico de las hipótesis de la figura anterior, responde a la revisión de literatura que ha llevado a la construcción de las preguntas de investigación que sirvió de soporte para la definición de las mismas, esquematizado en la figura anterior.

5.2 Hipótesis específicas

Partiendo de la pregunta de investigación específica 1: ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?; consideramos pertinente analizar el efecto de cada una de las dimensiones de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento en general, definiéndose las siguientes hipótesis específicas de investigación:

H1a: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de planificación estratégica están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.*

H1b: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de gestión de procesos están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.*

H1c: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de empoderment están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.*

H1d: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de Benchmarking están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.*

H1e: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de orientación al cliente están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.*

H1f: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de mejora continua están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.*

Estas hipótesis se apoyan en las similitudes existentes entre ambos constructos, según la cual el desarrollo de las dimensiones de las prácticas de gestión de la calidad ayudaría al desarrollo de la gestión del conocimiento. Zhao y Bryar (2001, citado por Albacete, 2010) argumentan que la eficacia de los procesos de gestión de la calidad para mejorar e incrementar la productividad será realizada si los conceptos de gestión del conocimiento están eficazmente integrados dentro de estos procesos.

Por otro lado, Laohavichien, Fredendall y Stephen (2011) plantean que existe efectos de los diferentes comportamientos de liderazgo en la gestión de la calidad de las prácticas y esto repercute a la vez sobre la calidad del desempeño organizacional. La gestión de la calidad requiere del impulso y

compromiso de los directivos, los cuales han de proporcionar los recursos y estructuras necesarias para su desarrollo (Oke, 2002).

A raíz de estos estudios, y la pregunta de investigación específica 2, se considera pertinente analizar si existe una relación entre las prácticas de gestión de calidad y liderazgo transformacional. Siendo así, se definen las siguientes hipótesis de investigación:

H2a: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de planificación estratégica están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.*

H2b: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de gestión de procesos están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.*

H2c: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de empowerment están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.*

H2d: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de Benchmarking están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.*

H2e: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de orientación al cliente están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.*

H2f: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de mejora continua están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.*

La literatura revela que las prácticas de gestión del conocimiento deben ser eficaz y eficiente y aplicables a los procesos para acumular, articular, codificar y utilizar los activos de conocimiento para crear valor y realzar el desempeño a lo largo del tiempo (Wiig, 1997). Así pues, si el conocimiento nos conduce hacia una ventaja competitiva (Grant, 1996), entonces el conocimiento creado debería afectar al desempeño de la empresa.

En la universidad, donde buena parte del conocimiento, es de carácter tácito, debido al carácter intangible de los mismos, es lógico pensar que la gestión desempeña un papel destacado y además tendrá un impacto muy positivo sobre el desempeño de la organización; en este contexto; la pregunta de investigación específica 3 se plantea las siguientes hipótesis específicas:

H3a: *Las prácticas de gestión del conocimiento en su dimensión de creación están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H3b: *Las prácticas de gestión del conocimiento en su dimensión de acumulación están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H3c: *Las prácticas de gestión del conocimiento en su dimensión de transferencia están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

Finalmente, la literatura sobre gestión de la calidad ha mostrado ampliamente cómo ésta constituye una herramienta especialmente útil para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y así obtener las ventajas que se derivan de ello y, consiguientemente, mejorar los resultados de la empresa (Albacete, 2010).

Según el análisis realizado por Albacete (2010), la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño ha sido estudiada desde diferentes perspectivas:

- *Así pues, Dow, Samson y Ford (1999); Hendricks y Singhal (2001); Powell (1995) y Terziovski y Samson (2000), entre otros, sostienen que las empresas que han adoptado sistemas de gestión de la calidad han incrementado su competitividad y desempeño.*
- *Por su parte, Choi y Eboch (1998); Dow, Samson y Ford (1999); Mohrman, Tenkasi, Lawler y Ledford (1995); Powell (1995); Shetty (1993); Terziovski y Samson (1999, 2000) y Zhang (2000), entre otros, analizan la relación entre*

la gestión de la calidad y la calidad de los productos y medidas de resultados no financieras.

- *Otros, como Easton y Jarrell (1998); Hendricks y Singhal (2001) y Hua, Chin, Sun y Xu (2000), analizan el efecto de la gestión de la calidad sobre los resultados financieros de las empresas.*
- *Autores, por ejemplo, Choi y Eboch (1998) sugieren que la teoría institucional puede ser útil para explicar la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño. Ellos encontraron una relación directa y fuerte entre las prácticas de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente.*

Por tanto, según la pregunta de investigación específica 6, consideramos analizar si las dimensiones de la gestión de la calidad inciden en el desempeño de la organización, planteando la siguiente hipótesis:

H6a: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de planificación estratégica están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H6b: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de gestión de procesos están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H6c: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de empowerment están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H6d: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de Benchmarking están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H6e: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de orientación al cliente están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

H6f: *Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de mejora continua están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.*

La tabla 1 sintetiza las preguntas de investigación específicas y sus respectivas hipótesis de investigación:

Tabla 1

Síntesis de preguntas e hipótesis de investigación

Preguntas específicas	Hipótesis
1. ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?	<i>H1a: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de planificación estratégica están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
	<i>H1b: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de gestión de procesos están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
	<i>H1c: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de empoderment están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
	<i>H1d: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de Benchmarking están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
	<i>H1e: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de orientación al cliente están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
	<i>H1f: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de mejora continua están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
2. ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de liderazgo transformacional?	<i>H2a: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de planificación estratégica están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.</i>
	<i>H2b: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de gestión de procesos están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.</i>
	<i>H2c: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de empowerment están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.</i>
	<i>H2d: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de Benchmarking están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.</i>
	<i>H2e: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de orientación al cliente están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.</i>
	<i>H2f: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de mejora continua están relacionadas positivamente con el liderazgo transformacional.</i>
3. ¿En qué medida las prácticas de gestión del conocimiento están relacionadas con el	<i>H3a: Las prácticas de gestión del conocimiento en su dimensión de creación están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
	<i>H3b: Las prácticas de gestión del conocimiento en su dimensión de acumulación están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>

desempeño organizacional?	<i>H3c: Las prácticas de gestión del conocimiento en su dimensión de transferencia están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
4. ¿En qué medida las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con y el desempeño organizacional?	<i>H4: Las prácticas del liderazgo transformacional están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
5. ¿En qué medida las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?	<i>H5: Las prácticas del liderazgo transformacional están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.</i>
	<i>H6a: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de planificación estratégica están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
	<i>H6b: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de gestión de procesos están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
6. ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con el desempeño organizacional?	<i>H6c: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de empowerment están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
	<i>H6d: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de Benchmarking están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
	<i>H6e: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de orientación al cliente están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>
	<i>H6f: Las prácticas de gestión de la calidad en su dimensión de mejora continua están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.</i>

Fuente: Elaboración propia

Terminado la descripción general de los fundamentos que llevaron a definir las preguntas de investigación, a través de la revisión de la literatura, y que sirvieron de soporte para el planteamiento de las hipótesis de investigación, esquematizándose así el modelo conceptual propuesto, como se muestra en la siguiente figura:

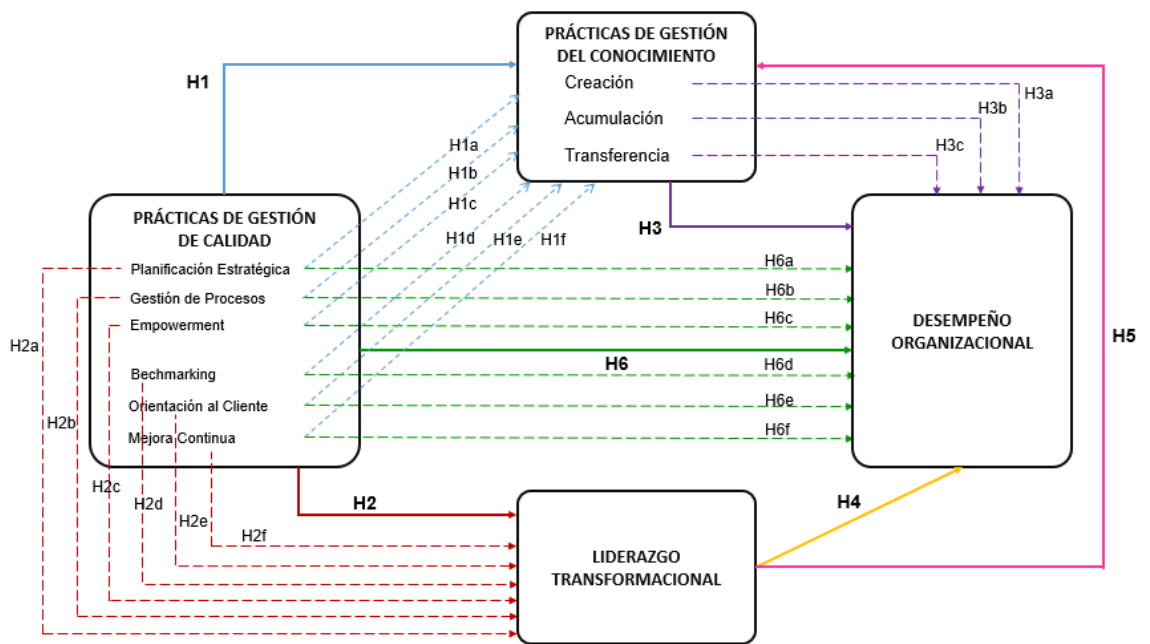


Figura 11. Diagrama del modelo teórico de las hipótesis de investigación

6. Variables de estudio

La variable se define como característica, atributo o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; y se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de una investigación (Rojas, 2007).

En un modelo de ecuaciones estructurales se distinguen diversos tipos de variables según su rol y medición, según el rol se definen variables exógenas (variable de un modelo que es causa de otra variable, pero el modelo no detecta la causa de ella) y endógenas (es aquella variable que recibe efecto de otra variable, siendo acompañada siempre de un error); según su medición se definen variables latentes (no se observan directamente, pero nacen de la correlación entre variables) y observables o indicadores directos (se miden directamente ya sea por observación o entrevista). Las variables utilizadas en esta investigación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Variables de investigación.

Tipo de variable	
Exógena	Endógena
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del conocimiento ▪ Liderazgo transformacional ▪ Desempeño organizacional

Fuente: Elaboración propia

7. Operacionalización de variables

En la tabla 3, se presenta información relacionada con cada variable: Su definición conceptual, operacional, dimensiones, indicadores y la definición instrumental con su escala de medida.

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores (Ítems del cuestionario)	Definición Instrumental y medida
Gestión de Calidad	Filosofía de gestión que fomenta una cultura organizacional comprometida con la satisfacción del cliente y a través de la mejora continua.	Conjunto de prácticas que encaminan al desarrollo de una organización enfocados en aspectos como: planificación estratégica, la gestión de procesos, empoderamiento, benchmarking, orientación al cliente y mejora continua.	Planificación estratégica	Ítem del 1 al 6	Cuestionario de opinión. Sección I. La variable se consideró como métrica, escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1=completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo).
			Gestión de procesos	Ítem del 7 al 13	
			Empoderamiento	Ítem del 14 al 17; 19-21	
			Benchmarking	Ítem del 22 al 25	
			Orientación al cliente	Ítem del 26 al 29	
Mejora Continua	Ítem del 31 al 34				
Gestión del Conocimiento	Enfoque organizado y sistemático que mejora la habilidad de una organización para movilizar el conocimiento y desarrollar resultados que apoyen la estrategia.	Estrategia para crear, acumular y transferir conocimiento con eficiencia y ventaja competitiva sostenible.	Creación	Ítem del 42 al 46	Cuestionario de opinión. Sección II.
			Acumulación	Ítem del 47 al 51	
			Transferencia	Ítem del 52 al 55	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores (Ítems del cuestionario)	Definición Instrumental y medida
Liderazgo Transformacional	Habilidad de directivos y colaboradores para generar cambios e innovación en la organización a través de la modificación de su misión, cultura y estrategia.	Implica un compromiso por parte de la alta dirección y colaboradores con el enfoque de gestión de calidad, lo cual se traduce en el alcance de una visión compartida, motivación inspiradora y toma de decisiones participativas.	Visión compartida	Ítem 57	Cuestionario de opinión. Sección III.
			Motivación inspiradora	Ítem 59 y 61	
			Toma de decisiones participativas	Ítem 60 y 62	
Desempeño Organizacional	Es la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.	Estudio de factores internos y externos que son utilizados para medir el accionar de la organización.	Nivel de beneficio global	Ítem 64	Cuestionario de opinión. Sección IV.
			Tasa de queja y reclamos de los clientes	Ítem 65	
			Satisfacción de los clientes	Ítem 66	
			Satisfacción de los colaboradores	Ítem 67	
			Relaciones entre directivos y personal	Ítem 68	
			Logro de objetivos propuestos	Ítem 69	
			Uso adecuado de los recursos	Ítem 70	

Fuente: Elaboración propia

8. Indicadores de las variables

Para seleccionar los ítems que componen cada constructo analizamos aquellos trabajos empíricos en los que se identifican y validan las dimensiones de cada variable. Para cada uno de los constructos teóricos, identificamos y seleccionamos aquellos ítems que entendíamos que representaban mejor al constructo. Así pues, algunos constructos están compuestos por ítems de diferentes autores y en otros casos los constructos están compuestos por los ítems propuestos por un solo autor pues se asume que dicha escala definía bien dicho constructo. Como producto de este análisis se definieron en un

inicio 70 ítems (Gestión de calidad con 41 ítems, Gestión del conocimiento con 14 ítems, Liderazgo transformacional con 7 ítems y Desempeño organizacional con 8 ítems); después del análisis factorial y confirmatorio se han validado 58 ítems codificados y la literatura que ha dado lugar a dicha muestra de ítems, conforme los muestra la tabla 16. Cabe mencionar que los ítems fueron sometidos a opinión de expertos para validar la pertinencia, relevancia y claridad de los mismos.

Tabla 4

Variables e indicadores

Variable	Dimensión	Cód.	Ítems del cuestionario	Referencia
Gestión de la Calidad	Planificación estratégica	GC-PE-1	La alta dirección, comunica la misión institucional a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal.	Adaptado según Samson y Terziovski (1999); citado por Pérez (2009).
		GC-PE-2	La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	
		GC-PE-3	La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional.	
		GC-PE-4	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los estudiantes y las necesidades de otros "grupos de interés"	
		GC-PE-5	La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	
		GC-PE-6	La alta dirección, alinea (integra) las operaciones de la organización a la misión institucional.	
	Gestión de procesos	GC-GP-7	Los principales procesos de la UPeU están definidos y usted participa en su desarrollo	Adaptado según Black y Porter (1995); Claver, Tari y Molina (2003); Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003); Nilsson, Johnson y Gustafsson (2001); Prajogo y Sohal (2006b); Samson y Terziovski (1999) citado por Albacete (2010).
		GC-GP-8	La UPeU asegura el estudio y mejora continua de todos sus servicios y procesos.	
		GC-GP-9	El concepto de cliente interno y externo es comprensible para la comunidad universitaria.	
		GC-GP-10	La UPeU tiene instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, que son entendidas por los miembros de la comunidad universitaria.	
		GC-GP-11	El personal docente y no docente son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	
		GC-GP-12	En la UPeU funcionan estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo, entre otros) para dar soporte a la mejora continua.	
		GC-GP-13	La UPeU tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio educativo.	
	Empowerment	GC-E-14	Los miembros del personal gozan de completa autonomía en su trabajo.	Adaptado según Hartline y Ferrell (1996); Ugboro y Obeng (2000)
		GC-E-15	Los miembros del personal toman decisiones en la solución de problemas.	

Variable	Dimensión	Cód.	Ítems del cuestionario	Referencia	
Gestión del conocimiento		GC-E-16	Se estimula la iniciativa en los miembros del personal.	citado por Albacete (2010).	
		GC-E-17	Se permite a los miembros del personal efectúen su trabajo en forma autónoma.		
		GC-E-19	Se permite a los miembros del personal un alto grado de iniciativa.		
		GC-E-20	Se confía en el buen juicio de los miembros del personal para la solución de problemas.		
		GC-E-21	Los miembros del personal están autorizados a tomar decisiones que mejoren el servicio a los estudiantes.		
	Benchmarking	GC-B-22	La UPeU, enfatiza el benchmarking de los servicios que tiene la competencia.	Adaptado según Ahire, Golhar y Waller (1996) citado por Albacete (2010).	
		GC-B-23	La UPeU, pone énfasis en el benchmarking de los servicios de otras organizaciones no competidoras.		
		GC-B-24	La realización de benchmarking ha resultado eficaz para la mejora de la calidad de los servicios.		
		GC-B-25	La UPeU, tiene la voluntad de seguir haciendo benchmarking en el futuro.		
	Orientación al cliente	GC-OC-26	Los procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes.	Adaptado según Grandzol y Gershon (1998); Gustafsson, Nilsson y Johnson (2003); Lai (2003); Prajogo y Sohal (2006) citado por Albacete (2010).	
		GC-OC-27	Autoridades y docentes estimulan actividades que mejoran la satisfacción del cliente.		
		GC-OC-28	La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos.		
		GC-OC-29	En la UPeU los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos.		
	Mejora continua	GC-MC-31	Los servicios a los estudiantes han sido mejorados recientemente.	Adaptado según Claver, Tarí y Molina (2003); Grandzol y Gershon (1998); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2002) citado por Albacete (2010).	
		GC-MC-32	La UPeU recientemente ha recibido reconocimiento por la mejora de sus servicios y procesos.		
		GC-MC-33	La mejora continua de los servicios y procesos se traduce en ventaja competitiva para la UPeU.		
		GC-MC-34	Se cuantifica las estrategias de mejora continua en términos de costo, tiempo y desempeño.		
	Gestión del conocimiento	Creación del conocimiento	CO-C-42	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas.	Adaptado según Lee y Choi (2003) citado por Albacete (2010).
			CO-C-43	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.	
			CO-C-44	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	
			CO-C-45	Existe intercambio de ideas y el diálogo.	
			CO-C-46	Existe escenarios para expresar opiniones personales y colectivas.	
		Acumulación del conocimiento	CO-A-47	Existe la planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronósticos.	Adaptado según Lee y Choi (2003) citado por Albacete (2010).
			CO-A-48	Existen manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.	
			CO-A-49	Existen bases de datos sobre los servicios y procedimientos.	
CO-A-50			Se acopia el acervo documentario sobre diversos aspectos de la gestión e información técnica.		

Variable	Dimensión	Cód.	Ítems del cuestionario	Referencia
	Transferencia del conocimiento	CO-A-51	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.	Adaptado según Lee y Choi (2003) citado por Albacete (2010).
		CO-T-52	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas, mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	
		CO-T-53	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos o áreas.	
		CO-T-54	Se desarrolla la búsqueda y compartimiento de nuevos valores e ideas.	
		CO-T-55	Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación con sus dirigidos.	
Liderazgo	Liderazgo transformacional	LT-57	Cree usted que cuando existe compromiso de trabajo, el líder los cumple.	Adaptado según Ahire, Golhar y Waller (1996); Kaynak (2003); Rao, Solis y Raghunathan (1999); citado por Albacete (2010) y Castro (2014).
		LT-59	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos de la calidad.	
		LT-60	Expresamos diferentes perspectivas cuando se intenta solucionar los problemas.	
		LT-61	Se desarrollan tiempo y espacio a orientar y capacitar al personal.	
		LT-62	Todos los responsables de departamento participan activamente en los procesos de mejora de la calidad.	
Desempeño	Desempeño Organizacional	DO-64	El nivel de beneficio global ha aumentado significativamente.	Adaptado según Calantone, Cavusgil y Zhao (2002); Espino Rodríguez y Padrón Robaina (2005); Lee y Choi (2003); Nilsson, Johnson y Gustafsson (2001); Theoharakis y Hooley (2003) citado por Albacete (2010). García (2011).
		DO-65	La tasa de queja y reclamos de los clientes es cada vez menor.	
		DO-66	El nivel de satisfacción de los clientes ha aumentado.	
		DO-67	Los empleados están satisfechos en su trabajo.	
		DO-68	Las relaciones entre directivos y personal es positiva y productiva.	
		DO-69	La UPeU logra sus objetivos propuestos (eficacia)	
		DO-70	La UPeU optimiza el uso adecuado de los recursos (eficiencia)	

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Trasfondo filosófico

Definidas las variables de estudio, las relaciones entre las mismas, y asumiendo que toda investigación presupone ciertas ideas o pensamientos de quienes la ejecutan, surge la siguiente pregunta: ¿existe una perspectiva filosófica que enmarque este tipo de estudio en señalando al Autor y Creador del universo? Para tal hecho, se procede a mostrar el trasfondo filosófico, que, en el caso presente, se refiere a la teología que contienen la Biblia y el Espíritu de Profecía, representado por la escritora Elena G. de White y otras fuentes.

Gestión de la calidad y conocimiento. Las instituciones educativas y otras de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) avanzan en temas de calidad, porque ha sido y es un pilar fundamental basado en la Biblia y el Espíritu de Profecía, porque Dios es un Dios de calidad perfecta, que cuando terminó su obra de creación, reconoció que todo lo que hizo era muy bueno (Génesis 1:31). La calidad está estrechamente relacionada con el conocimiento y la sabiduría, y Dios es la fuente de todo conocimiento y sabiduría (Proverbios 9:10). La Biblia señala que colaboradores competentes y comprometidos con la calidad es crucial para conseguir la satisfacción del cliente y el mejor desempeño organizacional (1 Corintios 4:12). A continuación, presentamos un diagrama de la gestión de la calidad, desde la perspectiva bíblica:

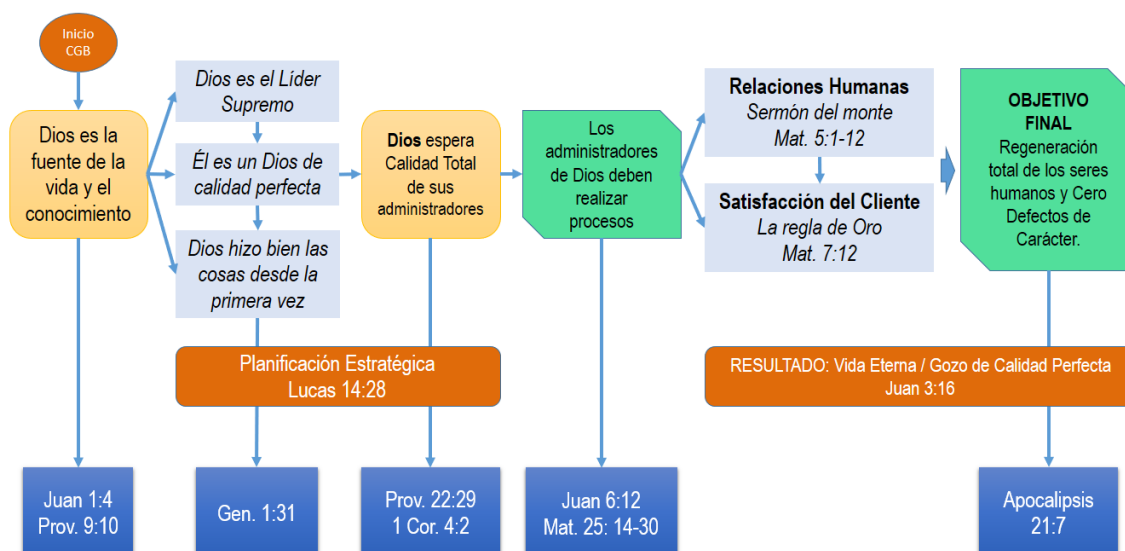


Figura 12. Modelo conceptual de la gestión de la calidad, perspectiva bíblica.

Nota. Esquema basado en la Biblia. Ideas tomadas de Maguad, 2008; Lee, 2010; Ismael García, 2016. Adaptado por Coaquira, 2017.

En la tabla 5, se presenta una comparación de los componentes del Sistemas de Gestión de la Calidad desde un foco teórico y la perspectiva bíblica, tomado de la Biblia e ideas tomadas de Lee, 2010; Maguad, 2008; Foster, 2007; Stevenson, 2007; Kotler & Armstrong 2004; Kondo, 1999; expuesto en la cátedra de Administración Estratégica del Dr. Ismael García, 2017.

Tabla 5.

Comparación de la gestión de la calidad, pensamiento secular y bíblico.

Componentes de la gestión de calidad	Gestión de calidad (Secular)	Gestión de calidad (Bíblico)
Misión	Satisfacción del cliente	Restauración del ser humano
Fuente del liderazgo	Humano	Divino: Dios
Fuente de calidad	Ideas desarrolladas por Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa y otros (la razón humana).	Dios y su Palabra, la Biblia
Proceso	Uso de la tecnología, el trabajo, y el conocimiento.	Basado en la interacción humana
Medida de la calidad	Herramientas estadísticas, Técnicas, Diagramas y otros	Crecimiento espiritual y ejecución de la voluntad de Dios.

Componentes de la gestión de calidad	Gestión de calidad (Secular)	Gestión de calidad (Bíblico)
Cobertura de la calidad	Gustos y preferencias de los clientes	El ser entero, incluyendo los aspectos espirituales.
Reducción de Defectos	Capacitación y procesos eficientes	La ayuda de Dios combinado con la voluntad humana entregada a Él.
Parámetro de referencia	Imitación a las compañías superiores	Imitación a Jesús, el modelo supremo
Empleados	Enfocados en los procesos y el cliente	Enfocados en todas las dimensiones existenciales
Proveedores	Buenos proveedores de excelente materia prima	Dios y su Espíritu Santo
Prácticas Éticas	Basados en la moralidad humana y los valores relativos	Basados en principios divinos inmutables
Resultados Finales Esperados	Bajos costos, crecimiento de los ingresos, incremento de la participación en el mercado, y la maximización de la riqueza de los accionistas.	Seres humanos disfrutando de la Calidad Total en la Vida Eterna con Cristo.

Fuente: Ismael García, 2017.

Liderazgo. En relación con el liderazgo, White (2001) afirma que los que tienen una influencia de liderazgo en las instituciones deben ser hombres y mujeres que posean devoción y piedad; que no sean estrechos ni egoístas, sino conscientes, abnegados y sacrificados; que lo den todo para la gloria de Dios. Los tales tendrán que estar en el mundo, pero no ser del mundo. Los hombres de tal carácter se mantendrán en el camino del Señor y enseñarán constantemente a otros por precepto y ejemplo.

El concepto bíblico de liderazgo se encuentra en el consejo que menciona que el que quiera ser grande deberá ser servidor y el que quiera ser primero será servidor (Mateo 20:26-27). White (2003) sostiene que no hay seguridad para los dirigentes mientras avancen según sus propios impulsos. Por lo tanto, el liderazgo es un aspecto muy importante en una institución; alguien tiene que tomar la iniciativa. En Éxodo 18:17-27, se narra que Jetro le dijo a Moisés: “Por lo que a ti toca, escoge entre el pueblo hombres capaces, que tengan temor de Dios y que sean sinceros, hombres que no busquen ganancias mal

habidas”. El ejemplo supremo de liderazgo se encuentra en la persona de Jesús, del cual se registra que se quitó su manto y tomando una toalla se la ciñó, luego echó agua en una vasija y comenzó a lavar y secar los pies de los discípulos (Juan 13:4-5).

Desempeño organizacional. En relación a este constructo, Del Valle (2016) expresa que, desde una filosofía cristiana, el desempeño es un cargo u oficio que se refiere a ser hijos de Dios (Romanos 8:16); por lo tanto, sus representantes o sacerdotes están para anunciar “las virtudes de Aquel que os llamó de las tinieblas a su luz admirable” (1 Pedro 2:5-9).

También se afirma que otra perspectiva del desempeño es la institucional; en las Sagradas Escrituras se hace referencia al caso de la iglesia de Corinto, la cual en cierto momento fue amonestada por el apóstol Pablo por su ambiguo desempeño, ya que empezaron a contender, a dividirse y a interpretar el evangelio a su manera (1 Corintios 1:10-11). Sin embargo, posteriormente, el mismo apóstol declara de ellos: “mucho me glorío de vosotros” (2 Corintios 7:4).

Finalmente, el desempeño de ese cargo u oficio conferido al ser humano, absolutamente en todo lo que se realice, tiene que reconocer y alabar a Dios por su misericordia y maravillas (Salmos 107:8), resultando en satisfacción, así que, en muchos sentidos, la felicidad de la vida está ligada a la fidelidad con que se desempeñan los deberes (White, 1978).

2. Bases teóricas de la investigación

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos

del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar problema de investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

La información que se presenta también incluyó consultas en línea a través del sistema EBSCO Discovery Service (Biblioteca y base de datos virtual) que opera en la Universidad Peruana Unión; y base de datos como ScienceDirect, Emerald entre otros, a través de acceso remoto a la biblioteca virtual de otras universidades. Del mismo modo, fueron consultadas las bases de datos de acceso libre: Dialnet, Redalyc, SciELO, así como el repositorio de trabajos de investigación RENATI de SUNEDU y otros repositorios de universidades extranjeras.

Una vez definido el objetivo principal de este estudio, se presenta en este capítulo, el aporte teórico de las variables latentes. Primeramente, se analiza cada una de las variables de forma individual; posteriormente, se presentan algunas relaciones documentadas en el estado del arte existente entre las variables involucradas. Para finalizar este capítulo, se hace referencia a la definición de términos de los constructos en estudio.

2.1 Gestión de calidad.

Esta sección contiene la comprensión de la variable gestión de la calidad, específicamente en aspectos como conceptos, importancia y dimensiones de la gestión de calidad.

2.1.1 Conceptos

Conceptos de Calidad. Todas las organizaciones en la sociedad actual, y este no excluye a la universidad, se enfrentan cada vez a mayores desafíos, urgencias, demandas, a la competitividad, la reducción de los costos, los

tiempos de respuesta, y, sobre todo, a las necesidades respecto de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, así como también, a los requerimientos de los mercados laborales y de los sujetos (Gutiérrez, 2014). Siendo esto la realidad, el concepto de calidad adquiere importancia y el valor, porque se constituye en una característica y un término bastante recurrentes dentro de nuestro contexto. Por eso definirla depende en muchas ocasiones de las organizaciones y lo que entiendan por calidad.

Varios autores coinciden que el concepto de calidad, es un término muy relativo, se pueden hacer muchas definiciones, y cada persona u organización puede entenderla de una forma diferente; sin embargo, muchos individuos conceptualizan la calidad en función a la propia experiencia frente a un servicio o producto, por lo que la calidad se convierte así en una necesidad urgente puesto que determina si la organización es de calidad o no (en base a lo que ofrecen). Tal como lo señala Howars (1991), calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que se sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas.

Existiendo diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de calidad. Camisón, Cruz & Gonzales (2006) identifican seis conceptos de calidad, de las cuales presentamos cinco que aluden al producto como al proceso, al servicio, a la organización o a su propio sistema de gestión, detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 6.

Conceptos de calidad, varios enfoques.

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Fuente: Camisón, Cruz & Gonzales (2006)

De tabla anterior se distingue, tres conceptos, que constituyen una referencia inevitable y son aportación de los gurús líderes en calidad: Shewhart/Crosby, Deming/Taguchi y Feigenbaum/Juran/Ishikawa. Cada uno de dichos expertos ha pretendido desarrollar su propio concepto, aunque cabe agruparlos por sus puntos comunes. Se ha aislado además otros dos conceptos peculiares. El primero de ellos, la calidad como excelencia, por ser la única definición que entiende la calidad en términos de superioridad

absoluta del producto. El último de ellos, la calidad total, porque condensa una definición comprensiva de las anteriores conceptualizaciones parciales.

Por otro lado, es pertinente señalar que se considera también a la calidad como un valor humano. Alcade (2010) afirma: "La calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad. Es la capacidad que tiene el ser humano para hacer mejor las cosas". Esta definición se relaciona con aspectos filosóficos desde una perspectiva bíblica, ya que uno de los propósitos de Dios al crear el mundo y la humanidad, era y sigue siendo, que sus hijos experimenten una calidad de vida influenciada por ambientes adecuados que lo capaciten para realizar un trabajo excelente en favor de su causa los demás. "¿Has visto hombre solícito en su trabajo? Delante de los reyes estará; no estará delante de los de baja condición" (Proverbios 22:29). El trabajo le fue asignado al hombre por su Creador. El cuerpo del hombre está diseñado para la actividad, no para la pereza. Dios espera de sus hijos un verdadero desempeño en las tareas asignadas, hacer bien las cosas del día a día.

Han sido varias las perspectivas adoptadas para tratar de definir la calidad, surgiendo así diferentes definiciones que son apropiadas bajo diferentes circunstancias. Así pues, por un lado, Garvin (1984) sugiere que el concepto de calidad ha sido estudiado por disciplinas como la filosofía, economía, marketing y gestión de operaciones, dando lugar a diferentes puntos de vista en torno al concepto (Tabla 7) y, por otro lado, Reeves y Bednar (1994) indican que la calidad ha sido definida como excelencia, valor, conformidad con las especificaciones y encuentro con las expectativas de los clientes (Tabla 8).

Tabla 7.

Aproximaciones al concepto de calidad según Garvin (1984)

Enfoque	Descripción
Trascendente	Desde el punto de vista de la filosofía, la calidad es definida como excelencia innata, concepto que resulta impreciso y del que solamente a través de la experiencia se conseguirían aprender sus características.
Basado en el producto	Desde el punto de vista de la economía, la calidad es considerada como una variable precisa y medible. Así pues, diferencias de calidad se entienden como diferencias en la cantidad de ingredientes o atributos poseídos por el producto.
Basado en el cliente	Es una aproximación desde el punto de vista de la economía, el marketing y la gestión de operaciones. Este enfoque parte de la premisa de que la calidad yace en los ojos del espectador. Los consumidores, individualmente, tienen diferentes exigencias o necesidades, y aquellos bienes que satisfacen mejor sus preferencias son los que obtienen la consideración de bienes de alta calidad. Así pues, esta visión de la calidad es una visión personal y, en consecuencia, altamente subjetiva.
Basado en el proceso	Este enfoque, si bien reconoce el interés del cliente en la calidad, lo hace desde un punto de vista interno (organizativo). Así pues, desde este punto de vista, las mejoras en calidad significan reducciones en el número de desviaciones, lo que implica costes más bajos. Por otro lado, la prevención de errores es menos costosa que la reparación o reproceso de los mismos.
Basado en el valor	Este enfoque define calidad en términos de costes y precios, es decir, la calidad de un producto es aquella que suministra un desempeño a un precio aceptable y unas especificaciones a un coste aceptable.

Fuente: Albacete, Carlos (2010).

Tabla 8.

Aproximaciones al concepto de calidad según Reeves y Bednar (1994).

Enfoque	Descripción
Excelencia	Desde esta perspectiva y citando a Tuchman (1980) dice que calidad consiste en la inversión en las mejores habilidades y esfuerzos posibles para producir los más buenos y admirables resultados posibles.
Valor	Citando a Feigenbaum (1951), dice éste que la calidad no tiene que entenderse como lo mejor en un sentido absoluto, sino que debe entenderse como lo mejor en función de las condiciones del cliente, las cuales se refieren al uso actual y al precio de venta, es decir, la calidad de un producto no puede separarse de los costes de producción.
Conformidad con las especificaciones	Supone que la producción se ajusta a unas especificaciones determinadas. En este sentido, Juran indica que el concepto calidad tiene dos componentes: calidad de diseño, referida al nivel o categoría que tiene el producto frente a otros, y calidad de la conformidad, referida a cómo de bien el producto se ajusta a las especificaciones diseñadas.

Fuente: Albacete, Carlos (2010).

Concepto de gestión. El concepto de gestión se puede definir como “el conjunto de trámites que se llevan a cabo de cara a la dirección de una actividad” (Álvarez, 2006). Es decir, la gestión es el conjunto de diligencias que se realizan para dirigir y administrar una empresa o negocio.

En este contexto, Pulido (2011) afirma que la gestión “debe ser creativa, es decir original para obtener, en virtud de la calidad de los productos o servicios, la preferencia de los consumidores; la innovación y la negociación se manifiestan en las relaciones con los clientes, proveedores”. Entonces es importante resaltar que la calidad está fuertemente ligada con la gestión por lo que es sustancial de que se conceda productos y servicios de excelente calidad para así reducir la insatisfacción en los proveedores y clientes.

Vilcarromero (2013) complementa que la gestión es “la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. En efecto la gestión está relacionada con la administración y dirección de una organización la misma que tiene como objetivo el desarrollo de estrategias.

Concepto de modelo de gestión. Para Mormon (2013), un modelo es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos. Este modelo supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio. Al implementar un modelo de gestión basado en la calidad, una organización busca desarrollar sistemáticamente productos y servicios que cumplan con los requerimientos y las exigencias de los clientes.

El modelo debe reunir las actividades y funciones relacionadas con la calidad para que puedan ejecutarse de un modo sistemático y formal. Los directivos, a la hora de implantar un modelo de calidad, deben tener en cuenta que la empresa está formada por múltiples elementos interdependientes e interconectados que deben actuar coordinadamente para alcanzar un mismo objetivo.

Concepto de gestión de la calidad. La Gestión de Calidad son un conjunto de acciones que orientan a planificar, organizar y controlar la función imprescindible para establecer la calidad en una organización (Pola, 1999).

Según Ruiz & López (2004), la Gestión de Calidad tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad para generar competitividad, poniendo énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente.

Por otro lado, Caballano (2012) afirma que la gestión de calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal también puede tomar decisiones.

Evolución de las estrategias de la calidad. El concepto de calidad ha ido evolucionando desde sus orígenes, aumentando objetivos y cambiando sus orientaciones hacia la satisfacción plena de los clientes. Comenzó como una necesidad de controlar e inspeccionar hasta llegar a lo que hoy se conoce como por calidad total, también denominado como excelencia. La evolución histórica de la gestión de la calidad ha estado llena de estudios y puesta en marcha de sistemas de gestión, herramientas y técnicas, impulsados por gurús de la calidad. Dale, Boaden & Lascelles (1994) han distinguido cuatro

grandes fases en la evolución de la gestión de la calidad, reflejadas en la figura 13.

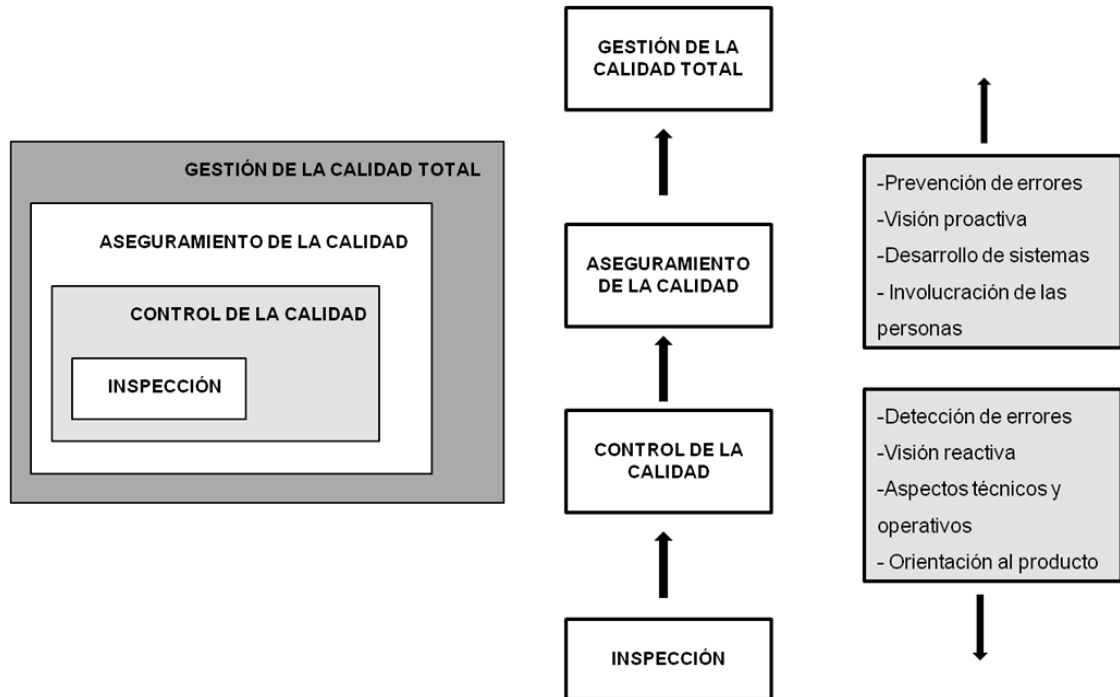


Figura 13. Etapas de la evolución de la calidad, adaptado de Dale, Boaden y Lascelles (1994).

Las dos primeras fases, correspondientes con la inspección y el control de la calidad, están orientadas a resolver problemas de carácter técnico u operativo y tienen escasa influencia en la dirección. Así, la inspección surgió en la era industrial, con la producción en masa, donde se perseguía que las distintas piezas fabricadas lo estuviesen conforme a las especificaciones que les fueron establecidas (Pérez, 2009).

La fase de aseguramiento de la calidad comprende el desarrollo de actividades sistemáticas que dan la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos para los que fue planificado. Sus referencias escritas son las normas internacionales ISO 9000 u otras específicas de aseguramiento de la calidad, el manual de calidad y los procedimientos

escritos. Por último, la fase de gestión de calidad total, implica que todas las personas y recursos de la organización se enfocan en la mejora continua de la calidad para satisfacer al cliente, se trata de hacer bien las cosas. Sus referencias son modelos de referencia como el premio Malcom Baldrige, el premio Deming o modelo europeo (modelo EFQM).

Ahora, consideramos pertinente señalar que Saad y Siha (2000) ha distinguido cinco etapas en la evolución de la calidad.

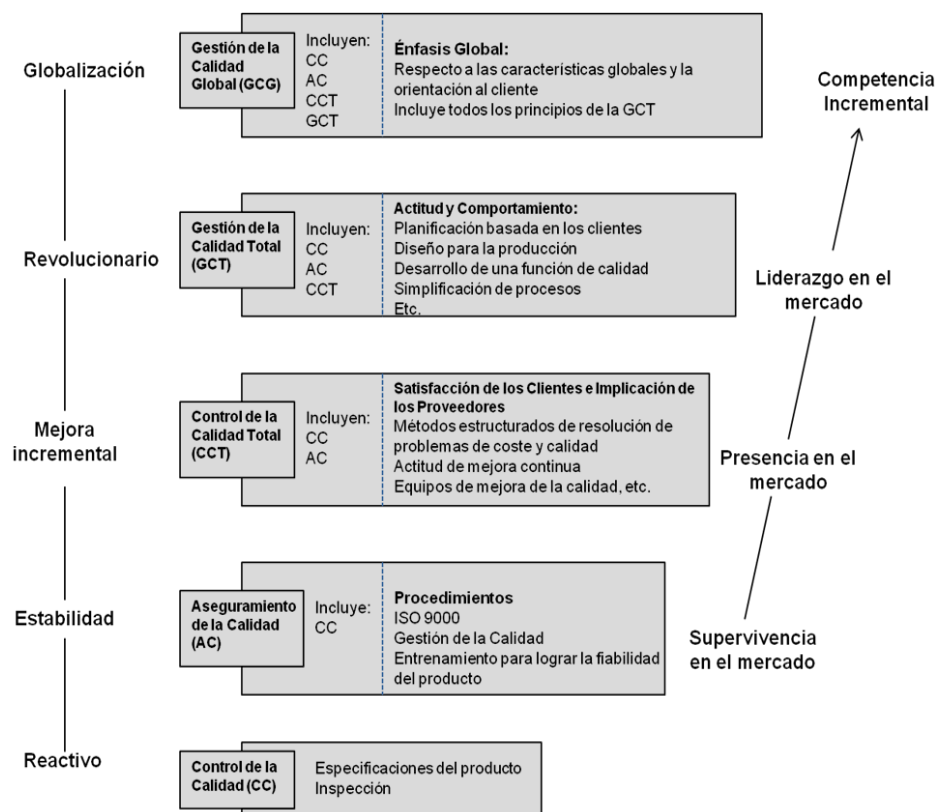


Figura 14. Etapas en la evolución de la gestión de la calidad según Saad y Siha (2000).

De la figura 14, las cuatro primeras coinciden prácticamente con las fases propuestas por Dale et al. (1994), pero añade una nueva etapa conocida como Gestión de la Calidad Global o GCG.

Según Saad y Siha (2000, citado en Pérez, 2009), bajo esta nueva perspectiva se analiza la calidad como un término global, como una herramienta para la competitividad de las organizaciones. Ahora se van a reconocer los cambios y oportunidades de la calidad cuando se opera en un ámbito mundial. Bajo esta nueva perspectiva se analiza la calidad como un término global, como una herramienta para la competitividad de las organizaciones. Ahora se van a reconocer los cambios y oportunidades de la calidad cuando se opera en un ámbito mundial.

Calidad en la educación superior universitaria. Si bien la calidad y la excelencia han sido siempre de suma importancia para el desarrollo de una sociedad, en los últimos años se ha intensificado el debate respecto de cómo gestionar o mejorar la calidad de una institución de educación superior universitaria. Cevallos (2014) refiere que los cambios experimentados por la universidad en las últimas décadas han originado su heterogeneidad y masificación actuales, haciendo más complejos sus sistemas internos, generando la baja de calidad y transparencia de sus actividades, afectando la confianza social en sus resultados, trayendo la necesidad de instaurar procedimientos que garanticen dicha calidad y resguarden la fe pública.

Actualmente en la mayor parte de los países, la preocupación es el mantenimiento, mejoramiento, garantía y aseguramiento de la calidad de la educación superior, haciéndose grandes esfuerzos para lograr su adecuada definición, medición y evaluación.

En tal sentido, en esta investigación asumimos que la gestión de la calidad es una actividad de tipo directivo, en varios niveles de una organización, orientada a lograr de manera sistemática un incremento de la calidad de lo

que dicha organización se propone. Una institución de educación superior universitaria puede tener su propia visión de lo que es calidad. Sin embargo, esto no puede ser del todo aceptable en un proceso de gestión de la calidad, puesto que las instituciones educativas están inmersas dentro de uno o varios contextos sociales que reciben a los graduados y dichas personas deben ser profesionalmente idóneas dentro de dichos contextos (Toro, 2012).

En este contexto, la sociedad demanda calidad de una unidad formadora, por lo cual se presenta desafíos para la universidad, desafíos para la docencia en la cual se debe abordar nuevas modalidades, arreglos organizativos, esquemas curriculares, estrategias pedagógicas entre otros; y también el desafío de la gestión de la universidad para atender el equilibrio de las funciones sustantivas de la misma, búsqueda de recursos, transparencia y rendición de cuentas. Para atender las exigencias del entorno, se puede responder desde dos perspectivas, uno, el control, como medida regulatoria con énfasis en la supervisión; y otro como garantía de la calidad que es una preocupación de la misma institución fortaleciendo mecanismos internos de aseguramiento de la calidad evidenciando en mejores prácticas de gestión.

A partir este análisis, se presenta un enfoque pertinente en términos de su operatividad de lo que es calidad, enfatizando a la capacidad que una institución o programa tiene para responder a las expectativas externas y a los propósitos y objetivos internos, organizando sus procesos de manera consistente para el logro de los objetivos perseguidos (Toro, 2012). De esa forma, la calidad se asocia con dos dimensiones, uno la consistencia externa y el otro la consistencia interna.

En primer lugar, la consistencia externa, es decir, el ajuste a las exigencias del medio externo (entendiendo por éste el grupo de referencia institucional, disciplinario, profesional o tecnológico correspondiente), que se materializan en demandas provenientes del mercado laboral, la comunidad académica, o el entorno socioeconómico particular de cada institución. Y, en segundo lugar, la consistencia interna, es decir, la traducción de dichas exigencias en función de las prioridades y principios propios de la institución.

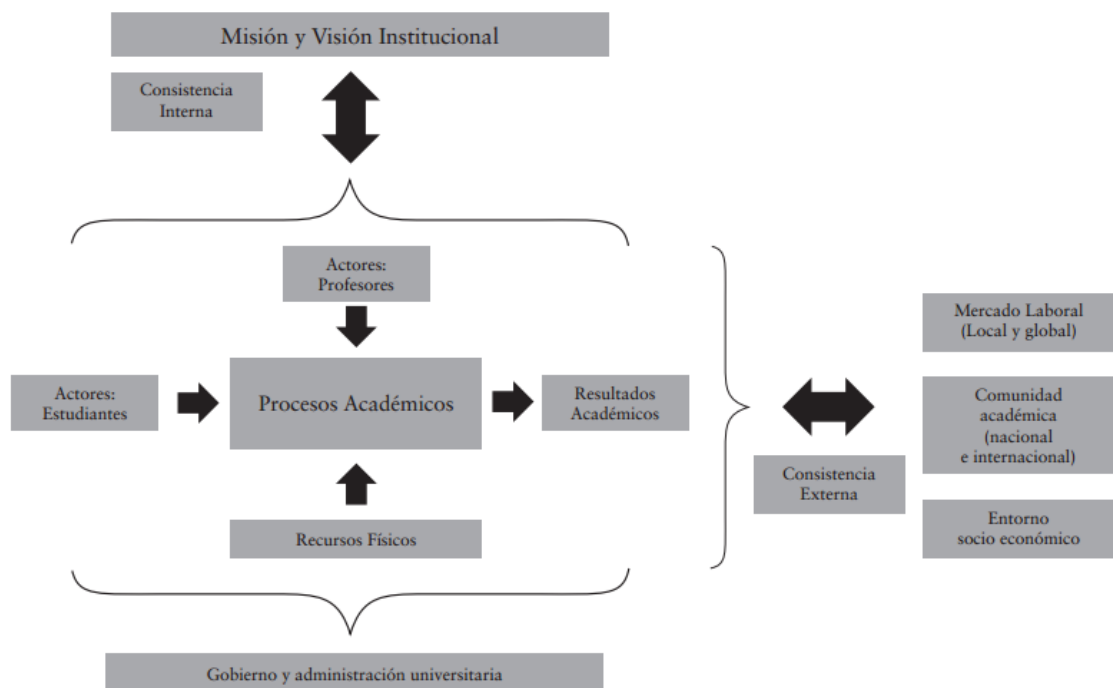


Figura 15. Definición operativa de la calidad. J. Toro (2012).

Además del enfoque presentado, María José Lemaitre, directora ejecutiva de CINDA, en el informe de aseguramiento de la calidad (2012), señala que el aseguramiento de la calidad tiene tres propósitos que reflejan distintos intereses y necesidades, y, por supuesto, al uso que se dará a los resultados. Estos son: control, garantía y mejoramiento de la calidad.

El primero hace referencia al rol tradicional del Estado en cuanto a asegurar que la provisión de la educación en general y de la superior en particular está alineada con exigencias mínimas de calidad.

El segundo es proporcionar a los distintos actores información confiable acerca del grado en que una institución de educación superior cumple con los compromisos adquiridos, lo cual incluye información acerca del grado en que los egresados satisfacen las expectativas de su grupo de referencia profesional o disciplinario, esto es lo que hacen los sistemas de acreditación.

El tercero va más directamente vinculado al mejoramiento de la calidad, es lo que suele llamarse auditoria académica, en este caso, la evaluación se centra en los propósitos institucionales y en la forma en que una institución logra determinar el grado de avance hacia esos propósitos y hacer los ajustes necesarios para mejorar su desempeño cuando detecta áreas débiles en su operación. Lo anterior puede sintetizarse en la tabla siguiente:

Tabla 9.

Propósitos del aseguramiento de la calidad.

Propósito	Control de calidad (Licenciamiento)	Garantía pública (Acreditación)	Mejoramiento (Auditoría)
Carácter	Obligatorio	Puede ser voluntario u obligatorio. Incentivos. Obligatorio para algunas IES o carreras	Suele ser voluntario
Marco para la evaluación	Estándares externos	Estándares externos. Consistencia interna	Propósitos institucionales
Procedimiento	Evaluación externa	Autoevaluación	

Fuente: Informe CINDA (2012).

2.1.2 Importancia de la gestión de la calidad

Albacete (2010) no existe en la literatura un consenso sobre la definición de gestión de la calidad. En la tabla 10 se presentan, cronológicamente,

diferentes definiciones sobre gestión de la calidad que han aparecido a lo largo de la literatura. En esta tabla se desglosan los conceptos en tres apartados: 1) qué es o qué se entiende por gestión de la calidad, 2) de qué instrumentos se vale para desarrollar su actividad, es decir, cómo se desarrolla la gestión de la calidad, y 3) qué fines persigue.

Tabla 10

Conceptualización de la gestión de la calidad

Autor/es	Qué es	Cómo lo hace	Qué persigue
Kohli y Jaworski (1990)	Es una filosofía de negocio		
Chorn (1991)	Corriente de pensamiento sobre gestión		
Oakland (1993)	Es una manera de gestionar todos los procesos de un negocio		Para asegurar una completa satisfacción del consumidor (interno y externo)
Ross (1993)	Es una filosofía de gestión y un conjunto de prácticas que enfatiza en:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora continua ▪ Trabajo en equipo ▪ Benchmarking ▪ Relaciones con proveedores y clientes 	
Dean y Bowen (1994)	Filosofía o aproximación a la gestión caracterizada por sus principios, prácticas y técnicas	Principios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al cliente. ▪ Mejora continua ▪ Trabajo en equipo 	
Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994)		Principios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente ▪ Mejora continua ▪ Consideración de la organización como sistema 	
Hackman y Wageman (1995)	Estrategia que se apoya en:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La calidad ▪ Los empleados ▪ La organización como sistema ▪ La alta dirección. Ésta es la responsable última de la calidad 	
Powel (1995)			Fuente potencial de ventaja competitiva
Youssef, Boyd y Williams (1996)	Filosofía de gestión	Creación de una cultura organizacional en la que todas las personas estén comprometidas con la calidad y entiendan su importancia estratégica	Satisfacer y exceder las necesidades de los clientes
Reed, Lemak y Montgomery (1996)	Estrategia a nivel de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la calidad del producto para ayudar al

Autor/es	Qué es	Cómo lo hace	Qué persigue
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación en el uso de herramientas y técnicas de calidad ▪ Uso de equipos de trabajo ▪ Cultura organizacional 	<p>incremento de las ventas y los ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la satisfacción del cliente ▪ Reducir los costes (reducción de desechos y reparaciones)
Lindsay y Petrick (1997)	Es un sistema de gestión orientado a las personas	Comprende a todas las personas (horizontal y verticalmente), todos los departamentos y funciones	Incrementar continuamente la satisfacción del cliente con los costes más bajos posibles
Kanji (1998)	Filosofía de gestión	Que fomenta una cultura organizacional	Comprometida con la satisfacción del cliente a través de la mejora continua
Joseph, Rajendran, Kamalanabhan y Anantharaman (1999)	Es una filosofía de gestión integradora	Integración del sistema técnico y el sistema sociocultural	Mejora continua de la calidad de productos y procesos para satisfacer a los clientes
Terziovski y Samson (1999)	Es una filosofía de gestión	<p>Diseño de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia a nivel de negocio ▪ Estrategia a nivel funcional 	<p>Desempeño sostenible en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente ▪ Relaciones con los empleados ▪ Desempeño operativo ▪ Desempeño de negocio
Hellsten y Klefsjö (2000)	Sistema de gestión que consiste en	Valores, técnicas y herramientas	
Harvey y Brown (2001)	Estrategia organizacional		<p>Excelencia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente ▪ Cumplimiento de objetivos organizacionales
Chin, Pun y Hua (2001)	Enfoque integrador		Que persigue la satisfacción del cliente
Arasli (2002)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantación efectiva de planes, programas, políticas y estrategias. ▪ Uso eficiente de personas y activos dentro de la organización 	Satisfacción de los "Shareholders"
Kaynak (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filosofía de gestión integral ▪ Programa de mejora de la productividad 	Mejora continua de todas las funciones de la organización	Dar servicio al cliente
Claver, Tarí y Molina (2003)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención de errores. ▪ Mejoras en los procesos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener un alto grado de diferenciación, satisfacción de las necesidades de los clientes y fortalecimiento de la imagen de marca ▪ Reducir costes
Huq (2005)	Esfuerzo de cambio		Mejoras simultáneas en los múltiples componentes de una organización

Fuente: Albacete, C. (2010).

La diversidad de definiciones presentadas en la tabla 10 ponen de relieve la dificultad para establecer un único concepto, pues realmente la gestión de la calidad es todo lo anterior, y las diferentes conceptualizaciones aparecen como consecuencia de los diferentes aspectos o intereses estudiados en momentos determinados.

Para este trabajo se define gestión de la calidad como una filosofía y una estrategia de gestión, la cual, a través de una aproximación holística y apoyándose en sus principios y herramientas permite a la organización. 1) mejorar el proceso de producción, 2) producir productos y servicios sin errores, 3) reducir los costes debido a la reducción de errores, 4) satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, 5) mejorar el desempeño, y 6) consiguientemente, ser fuente de ventaja competitiva.

Cuando se habla de gestión de la calidad, necesariamente hay que hacer referencia a cómo se lleva a la práctica. Así pues, es necesario hacer referencia a las prácticas de gestión de calidad como aquel conjunto de prácticas que va a permitir alcanzar los objetivos que la gestión de la calidad se ha marcado.

2.1.3 Dimensiones de la gestión de la calidad

La literatura sobre gestión de la calidad ha identificado varias dimensiones que han sido documentadas y empíricamente comprobadas y analizadas en los estudios de medida (fiables y válidos) de la gestión de la calidad y en los estudios dedicados al análisis de la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño de la organización (Tarí & García, 2009).

Según Albacete (2010) cuando se habla de gestión de la calidad, necesariamente hay que hacer referencia a cómo se lleva a la práctica. Así

pues, es necesario hacer referencia a las prácticas de gestión de calidad como aquel conjunto de prácticas que va a permitir alcanzar los objetivos que la gestión de la calidad se ha marcado en la organización. Así, tras una revisión de la literatura, se puede observar que las prácticas de gestión de la calidad varían de un autor a otro, si bien, se pueden encontrar algunas que son comunes para la mayoría de los investigadores. Por tanto, esta situación ha provocado que la identificación y medición de las dimensiones de la gestión de la calidad sea un aspecto complejo.

Asegurando lo importante y valioso aporte que presentan las prácticas de gestión de la calidad para las organizaciones, hace pensar que éstas son aplicadas ampliamente en todos los sectores; sin embargo, la literatura muestra que las organizaciones de servicios se han retrasado frente a las empresas industriales en términos de su uso eficaz (Yasin, Alavi, Kunt y Zimmerer, 2004). No obstante, como consecuencia del éxito experimentado por la gestión de la calidad en la industria, los investigadores han comenzado a estudiar el potencial para transferir y aplicar los principios y prácticas de la gestión de la calidad a las organizaciones de servicios (Albacete, 2010).

Saravanan y Rao (2006) sostienen que es necesario identificar y validar las dimensiones críticas de la gestión de la calidad en las empresas de servicios y, por tanto, no se puede hacer una simple traslación de lo ejecutado en la industria a organizaciones de servicios. Así pues, en este estudio se consideró plantear dimensiones que presentan un mayor consenso en la literatura y que han sido validadas en empresas del sector servicios. Por tanto, las dimensiones seleccionadas representan ampliamente el dominio de la gestión de la calidad en las empresas del sector servicios.

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de las dimensiones de la gestión de la calidad que abordad este trabajo de investigación.

a) Planificación estratégica

La planificación estratégica de la calidad consiste en determinar las necesidades y expectativas de los clientes y desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer dichas necesidades y expectativas (Lloréns y Fuentes, 2001).

Según Juran (1989), la primera etapa del proceso de la planificación de la calidad, implica:

1. Identificar los clientes externos o internos relevantes.
2. Determinar las necesidades de dichos clientes.
3. Trasladar las necesidades de los clientes al lenguaje de la organización.
4. Desarrollar los productos de acuerdo a las especificaciones que satisfagan las necesidades de los clientes.
5. Optimizar el diseño de los productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y las de la propia empresa, haciendo mínimo el coste.
6. Desarrollar el proyecto, asignando los recursos y medios necesarios con los que fabricar el producto.
7. Transferir los planes resultantes y la responsabilidad a las fuerzas operativas.

Juran (1989) también enfatiza la importancia que la implicación de todos los miembros de la organización tiene en mejorar los planes de la calidad.

Según lo comentado por Pérez (2009), la planificación estratégica de la calidad se centra en la planificación del negocio y en el desarrollo de planes

con especial atención hacia los consumidores y los requerimientos del desempeño operativo (Evans y Lindsay, 1995). El papel de los consumidores como conductores de la calidad y la excelencia del desempeño operativo son los dos puntos claves a la hora de determinar las cuestiones estratégicas de la organización, asuntos que deberán ser integrados en la planificación global de la empresa. La integración de la planificación de la calidad en los planes estratégicos y operativos va a permitir a la empresa establecer prioridades, detectar las posibles desviaciones y áreas de mejora, así como redistribuir los recursos de forma más eficaz (Godfrey, 1993).

b) Gestión de procesos

Para abordar la gestión de procesos es necesario entender previamente lo que es un proceso. Así pues, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Por tanto, un proceso es un conjunto de actividades que, cuando son completadas todas juntas, producen un resultado que es valioso para el cliente (Ittner y Larcker, 1997), también es una estructura para la acción, es decir, la estructura por la cual una organización hace lo que es necesario para producir valor para sus clientes (Davenport, 1993).

La gestión por procesos es, como lo explican Andreu y Martínez-Villanova (2011), volver a los orígenes en donde lo importante era el consumidor; produciendo con una calidad aceptable a precio razonable, adaptándose a los

requerimientos del cliente, siendo éste último, el único que decide la calidad del producto o servicio. Medina (2005) cita a Michael Hammer, James Champy y James Harrington, autores reconocidos sobre la gestión del cambio por procesos, para describir al proceso como una manera breve en donde el rol protagónico lo tiene el cliente, y de ahí la importancia de la creación de valor. También se comenta un proceso engloba no sólo la interdependencia de las tareas, sino también roles, personas, departamentos, funciones, que son requeridos para proveer a un cliente interno o externo un servicio, es decir, al producir cambios en el diseño o ejecución de los procesos centrales que constituyen a la organización, impactará en el modelo de la organización y en consecuencia en su gestión.

Tal como lo declara Albacete (2010), la gestión de procesos en los servicios se refiere esencialmente a los procedimientos, sistemas y tecnologías que son requeridos para racionalizar la prestación del servicio. El proceso de prestación del servicio debe ser perfectamente racionalizado, estandarizado y simplificado para que los clientes puedan recibir el servicio sin muchos problemas o complicaciones. Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994) han considerado la gestión de procesos como aquellas prácticas que se han orientado sobre la gestión de los medios o acciones desarrolladas en los procesos y no en los resultados.

Por tanto, una mejora en las operaciones puede reducir la variación aparente en los procesos y tener un efecto indirecto sobre los resultados de negocio a través del incremento de la satisfacción del cliente (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003). La gestión de procesos no solamente tiene un efecto directo sobre el desempeño de la organización como se ha comentado

con anterioridad, sino que además se encuentra positivamente relacionado con otras prácticas de gestión de la calidad como son la mejora continua y la satisfacción o realización de los empleados (Douglas y Fredendall, 2004), lo cual favorece las sinergias entre prácticas.

Por otra parte, Cantón y Vázquez (2010) expresan que la gestión por procesos en educación universitaria, supone el paso de una visión de tipo administrativo a una visión de tipo más gestor y también supone un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al usuario de la educación como eje fundamental de ésta entendida en su dimensión servicio. El entender la educación como un servicio, o más bien una suma de servicios a unos destinatarios finales (alumnos, padres, sociedad) implica contemplar con especial interés las relaciones del centro educativo con la sociedad, los padres y los alumnos. Ellos serán en definitiva los árbitros o jueces que manifiesten la satisfacción o insatisfacción con la prestación del servicio educativo que los centros desarrollan.

c) Empowerment (empoderamiento)

Según Pérez (2009), el empowerment consiste en dotar a los empleados de un mayor poder con el fin de que usen sus conocimientos sobre los procesos en los que operan y sobre los clientes (Hartman y Patrickson, 1998). Sin embargo, el empowerment no sólo significa trasladar la responsabilidad de las decisiones sobre la calidad hacia los trabajadores, sino que es esencial proporcionar un marco de referencia, con los recursos adecuados y el apoyo técnico necesario para asistirlos en el proceso de toma de decisiones.

Investigadores, como Powell (1995) han considerado el empowerment de los empleados, junto a otras variables, como una de las prácticas de las que

depende de forma crítica el éxito de la gestión de la calidad. Otros, como Zemke y Schaaf (1989), consideran el Empowerment como un elemento fundamental para la implantación exitosa de programas de gestión de la calidad dentro de las organizaciones.

Bowen y Lawler (1995), advierten que empowerment “es la capacidad que se les otorga a los empleados para resolver problemas relacionados con la calidad, dándoles los recursos y autoridad necesarios para hacerlo”. Por tanto, el empowerment existe cuando las empresas implantan prácticas que distribuyen el poder, la información, el conocimiento y recompensas a través de la organización, desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores.

El empowerment de los empleados ha sido considerado tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicios. No obstante, este concepto adquiere especial relevancia bajo un contexto de servicios, donde el contacto con el cliente es mayor, y más concretamente en aquel grupo de empleados que más en contacto está con los clientes, es decir, el front-line de la empresa. Como ya se ha indicado con anterioridad, uno de los objetivos de las organizaciones es la satisfacción de sus clientes, y para el logro de este objetivo, intervienen numerosos aspectos de los que en este caso se destaca el contacto que se produce entre los empleados y los clientes. Es en este caso y en empresas con un alto grado de contacto entre empleados y clientes donde el empowerment adquiere especial relevancia y utilidad, pues esta práctica dota a los empleados de la flexibilidad necesaria para tomar decisiones en el acto que permitan resolver problemas y satisfacer a los clientes (Albacete, 2010).

d) Bechmarking

Ahire, Golhar y Waller (1996, citado en Albacete, 2010) señalan que el benchmarking consiste en analizar los mejores productos y procesos de las compañías líderes del sector o de organizaciones líderes de otras industrias que utilicen procesos similares. Este conocimiento debe ser usado por la empresa para la mejora de sus propios productos, servicios y procesos. Así pues, resulta fundamental obtener información adecuada, exacta y puntual sobre las mejores prácticas que se están desarrollando en nuestro mercado o mercados similares. Por tanto, una estrategia de benchmarking debe ser realizada con un objetivo claro cómo es la mejora de la calidad de los productos y servicios y la reducción de costos.

Prasnikar, Debeijak y Ahcan (2005) indican que las actividades de benchmarking deben estar integradas dentro de la gestión estratégica de la empresa. Así pues, las prácticas de benchmarking permitirán:

- Mejorar los procesos clave de la empresa.
- Conocer la posición relativa de la empresa respecto a los competidores. Las prácticas de benchmarking permiten a las empresas mejorar su sistema interno a través del aprendizaje de fuentes externas. Sin benchmarking las empresas no sabrían su posición relativa con respecto a los competidores y perderían oportunidades sobre nuevas vías de pensamiento necesarias para lograr mejoras radicales, y tampoco tendrían formas de evaluar la eficacia de sus procesos.
- Adoptar aquellas prácticas exitosas que son desarrolladas por competidores o no competidores o de industrias que utilizan procesos

similares para la mejora de los procesos de prestación de servicios y el soporte de los mismos.

e) Mejora continua

En este apartado, plantearemos lo que Albacete (2010) ha definido como uno de las prácticas de gestión de la calidad, señalando que la mejora continua emerge en los 90 como uno de los aspectos clave de la gestión de la calidad y también del diseño organizacional (Choi, 1995; Grant, Shani y Krishnan, 1994), hasta el punto de que algunos consideran que la búsqueda de la mejora continua en todos los aspectos de la organización es la parte más importante de la gestión de la calidad (Chang y Sun, 2007).

La mejora continua se produce cuando una organización persigue mejoras incrementales e innovadoras de sus procesos, productos y servicios a través de la solución de problemas (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994). Esta mejora debe ser realizada por todas las funciones de la organización, lo cual se traduce en una implicación total, lo que permitirá el logro de los estándares globales (Schneider, Brief y Guzzo, 1996). Albacete (2010) como resultado de su investigación, afirma que esta práctica supone tanto mejoras incrementales como radicales sobre el desempeño de la organización. Estas mejoras pueden dar como resultado: 1) un mayor valor para el cliente, 2) una reducción de defectos y errores, 3) una productividad mejorada, y 4) una mejora en la duración del ciclo de desempeño, seguridad y moral.

La mejora continua es abordada debido a las presiones derivadas de las necesidades de los clientes y su satisfacción, y requiere de una gran implicación por parte de todas las personas respecto de su posición o función

en la organización y que se convierta en una forma de vida (Albacete, 2010). Por otro lado, hay que destacar que para que la mejora continua resulte eficaz es necesario: 1) disponer de un procedimiento sistemático de planificación, implantación y evaluación, 2) la aplicación de diversas herramientas de mejora, 3) el acceso a indicadores de desempeño clave, y 4) la recolección de información relevante (Escrig-Tena, 2004).

Desde la óptica de los servicios, también se encuentran a autores como Roth y Jackson (1995) y Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2001) que afirman que la mejora continua es crítica para el logro de servicios de alta calidad, considerando así que ésta es el principal elemento sobre el que se centra la gestión de la calidad.

f) Orientación al cliente

Para Nilsson, Johnson y Gustafsson (2001) uno de los objetivos de la gestión de la calidad es la búsqueda de la satisfacción del cliente, pues ésta influye en la rentabilidad de la empresa (Anderson, Fornell y Lehmann, 1994). Es por ello, por lo que la satisfacción del cliente es uno de los aspectos fundamentales del concepto de calidad y de ahí que se promueva la orientación de la empresa hacia el cliente (Albacete, 2010). En este sentido, la orientación al cliente se ha convertido para muchos en el principio más importante (Chiles y Choi, 2000), y es un principio que subyace en toda la filosofía de gestión de la calidad (Samson y Terziovski, 1999).

El conocimiento de las necesidades del cliente son un importante input para la gestión de la calidad (Reed, Lemak y Montgomery, 1996), pues la gestión de la calidad trata de crear unos productos y servicios que cumplan

con unas especificaciones y cubran y/o excedan las necesidades de los clientes.

La orientación al cliente y la consiguiente información obtenida de los clientes es el referente para muchas cuestiones dentro de la organización. Así, por ejemplo, todas las actividades de una organización deben ser planeadas y ejecutadas para mejorar los procesos que permitan la elaboración de productos de calidad, es decir, la calidad debe ser incorporada a estas actividades con una clara orientación al cliente o, dicho de otro modo, una organización que use las últimas técnicas de mejora de procesos, pero que desatienda a los clientes, irá dirigida al fracaso (Albacete, 2010).

A manera de resumen, se puede decir que tener orientación al cliente significa que la empresa es capaz de crear valor para el cliente (Reed, Lemak y Montgomery, 1996). Por tanto, a través de un adecuado entendimiento de las necesidades de los clientes y el uso de este conocimiento en el diseño de mejores productos y servicios, la orientación al cliente debería tener un impacto directo sobre su satisfacción, la cual tiene a su vez un impacto positivo sobre la retención de clientes y el éxito de la organización a largo plazo.

2.2 Gestión del conocimiento.

2.2.1 Conceptos

Concepto del conocimiento. Según lo analizado por Mejía (2008), el conocimiento definido de manera simple es la “acción y efecto de conocer” (Real Academia Española, 2007). Esta definición resulta insuficiente para definir el conocimiento en el contexto de la investigación a realizar. A

continuación, se analizarán diversos tipos de conocimiento. El conocimiento es la conciencia de la existencia de algo o de alguien, familiaridad con ello, o confianza en la veracidad de un hecho u otro tipo de información. El conocimiento se define muchas veces como una creencia verdadera y justificada, aunque los filósofos debaten sobre qué puede contar como justificación, y algunos de ellos han afirmado que el conocimiento no implica la creencia, sino que la reemplaza.

Según Albacete (2010), el concepto de conocimiento resulta algo complejo, pues la literatura usa indistintamente términos como datos, información y conocimiento, los cuales presentan diferencias relevantes (Gore y Gore, 1999). Alavi y Leidner (2001) indican que, si la información y el conocimiento fueran lo mismo, no habría nada nuevo de lo que hablar, pues la literatura ya ha tratado ampliamente el constructo información.

Asimismo, Nonaka (1994) indica que la información es un flujo de mensajes, mientras que el conocimiento es creado y organizado por muchos flujos de información; es decir, la información es un flujo de datos con significado y el conocimiento es el stock de información. De esta definición, puede deducirse que el conocimiento es un constructo más amplio que la información, por lo que podemos decir que la información es una parte o elemento del conocimiento.

Un enfoque esclarecedor sobre la distinción terminológica entre información y conocimiento es el ofrecido por Alavi y Leidner (2001), los cuales indican que los datos son números y hechos presentados en bruto, la información está constituida por datos procesados y el conocimiento es

información autenticada. Se presenta una jerarquía de estos conceptos según Lim, Ahmed y Zairi (1999, citado en Albacete, 2010) en la siguiente figura,



Figura 16. Jerarquía de los conceptos datos, información y conocimiento

Si bien información y conocimiento son dos constructos distintos, hay que destacar que existe un proceso interactivo y dinámico entre ambos.

Concepto de gestión del conocimiento. En la literatura, hay muchas definiciones sobre gestión de conocimiento. Sin el deseo de hacer una búsqueda exhaustiva de las definiciones, se presentan algunas de ellas (Mejía, 2012).

a) La gestión del conocimiento es el proceso de manejar, continuamente, conocimiento de todas clases para encontrar necesidades existentes y emergentes, para identificar y explotar activos de conocimiento existentes y adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades (Quintas, Lefrere y Jones, 1997).

b) La gestión de conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y monitorear todas las actividades relacionadas con el conocimiento y con los

programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997)

c) La gestión del conocimiento es “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” (Andreu y Sieber, 1999).

d) La gestión del conocimiento es el proceso dinámico de convertir una práctica no-reflexiva en una reflexiva, aclarando las reglas que guían las prácticas, ayudando a dar una forma particular al entendimiento colectivo, y facilitando la emergencia de conocimiento heurístico (Tsoukas y Vladimirou, 2001).

2.2.2 Importancia de la gestión del conocimiento.

Hlupic, Pouloudi y Rzevski (2002) indican que la dificultad para definir la gestión del conocimiento ha venido dada por la gran cantidad de usos que se le ha dado al término. No obstante, pese a existir gran cantidad de definiciones, se observa que todas éstas tienen en común que la gestión del conocimiento es considerada como un vehículo para mejorar la competitividad y la eficacia de la empresa.

Resulta interesante el enfoque en el cual la gestión del conocimiento es un medio, y no un fin, para desarrollar la eficacia y competitividad de las organizaciones, y es un enfoque para identificar, capturar, crear y aplicar el conocimiento con el objetivo de mejorar la competitividad a través de nuevas estrategias de gestión del conocimiento innovador.

Por último, hay que resaltar que, si bien son numerosos los factores que pueden influir en la eficacia o éxito de la gestión del conocimiento, Davenport, De Long y Beers (1998) destacan que aquellas organizaciones que tienen éxito en la gestión del conocimiento probablemente perciben el conocimiento como un activo, y, en consecuencia, desarrollan normas y valores que den soporte a la creación y compartición de conocimiento.

2.2.3 Dimensiones de gestión del conocimiento.

En este trabajo se sigue el enfoque de Raghu y Vinze (2006 citado en Albacete, 2010), según los cuales la gestión del conocimiento puede ser definida como un conjunto cíclico de fases. Mientras cada una de estas fases puede ser una faceta única e independiente de la gestión del conocimiento, es la naturaleza interactiva de estas orientaciones la que explica la evolución continua del conocimiento y su gestión en las organizaciones. Estas fases son definidas como: creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, acumulación y recuperación de conocimiento, y aplicación del mismo.

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de las dimensiones de la gestión del conocimiento que abordan este trabajo de investigación.

a) Creación del conocimiento

Para Lee y Yang (2000), la fase de creación de conocimiento es el inicio de su proceso de gestión, el cual comprende la detección y análisis de toda la información y conocimiento explícito disponible. Por otro lado, Hoegl y Schulze (2005) destacan la importancia de esta etapa sobre el resto, pues consideran que el simple movimiento de documentos dentro de la empresa, refiriéndose a las transferencias de conocimiento, no genera nuevo conocimiento.

Para que la creación de conocimiento dentro de las organizaciones resulte eficaz, es necesario que ésta se encuentre relacionada con la estrategia general de la empresa, pues la creación de conocimiento implica dedicación, esfuerzo y recursos. Este aspecto implica que tengan que ser seleccionadas las áreas preferentes sobre las que hacer estos esfuerzos (Albacete, 2010). Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que “la creación de nuevo conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirirlo del exterior, sino que el conocimiento debe construirse por sí mismo, y con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización”.

b) Transferencias del conocimiento

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, el conocimiento es considerado como uno de los recursos más importantes que la organización posee a nivel estratégico (Albacete, 2010). Así, pues, una vez creado o adquirido el conocimiento en la organización, compartirlo entre individuos y departamentos dentro de la misma es considerado un proceso clave (Osterloh y Frey, 2000).

Con carácter general se puede decir que la transferencia de conocimiento en una organización es el proceso a través del cual una unidad (p. ej. un grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra (Argote y Ingram, 2000). De un modo más sencillo se puede decir que la transferencia de conocimiento es un proceso sistemáticamente organizado de intercambio de información y habilidades entre entes. No obstante, se pueden añadir puntualizaciones a dichas conceptualizaciones. Massa y Testa (2009) indican que el objetivo de las transferencias de conocimiento es ponerlo a disposición de aquellos que lo necesiten, mientras que Van den Hooff y De Ridder (2004)

sostienen que uno de los fines del intercambio de conocimiento es la generación de nuevo conocimiento.

c) Acumulación de conocimiento

Una vez que el conocimiento ha sido creado dentro de la organización, resulta necesario sistematizarlo y almacenarlo, para posteriormente poder distribuirlo entre los miembros de la organización en su propio beneficio. Una de las utilidades de dicho conocimiento acumulado lo constituye su posterior proceso de creación. La literatura indica que la acumulación de conocimientos incrementa las posibilidades de crear más conocimientos y aprender más fácilmente (Albacete, 2010).

La acumulación de conocimiento es más que simplemente codificación de conocimiento y acumulación del mismo en bases de datos, documentos y similares. La acumulación también comprende el conocimiento tácito que se encuentra implícito en procesos, prácticas, materiales y cultura. El proceso de acumulación de conocimiento para su uso posterior podría estar vinculado a una especie de “memoria organizacional” (Argyris y Schön, 1978).

Por otro lado, asociado a la función de acumulación se encuentra una función casi más importante como es la de recuperación del mismo. La acumulación y recuperación de conocimiento se refiere al proceso de estructuración y almacenamiento del conocimiento que hace que éste sea más formalizado y accesible (Massa y Testa, 2009).

Para Raghu y Vinze (2007), la acumulación del conocimiento es la base para que éste pueda ser compartido y consiguientemente resulte útil y aplicable. Cuando el conocimiento está acumulado, su compartición se facilita

a través de la definición de mecanismos de acceso y seguridad y la compartición de significados sobre el conocimiento acumulado.

2.3 Liderazgo transformacional

2.3.1 Conceptos

El liderazgo es el acto de influir en las actividades del grupo encaminado a establecer y alcanzar metas (Stogdill, 1948). El liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la obtención de cierta meta común (Koontz y O'Donnell, 1959; Terry, 1960).

Santos (2004) y Robbins (2004) definen liderazgo como la influencia que tiene una persona sobre el grupo o la organización a través de la comunicación, la toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. El liderazgo es una función o habilidad propia de la dirección, entre otras funciones y habilidades, considerando ésta como fundamental para un trabajo de dirección efectivo (Ramos, 2005; Rodríguez, 2006).

El término liderazgo "Transformacional" está relacionado con el liderazgo que involucra o conlleva la modificación de la institución. Se le ha definido como la destreza de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más elevados de satisfacción, es decir, que los empleados consigan más de lo que esperan conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados (Vadillo, 2013). Acorde a este concepto, se muestra que el liderazgo transformacional es una sucesión de cualidades que conforman un tipo de liderazgo, se conoce como el proceso usual de líderes y trabajadores para llegar a un nivel más alto para alcanzar la plena satisfacción y motivación personal.

Para García (2013), el liderazgo transformacional tiene por finalidad tener la habilidad para generar cambios e innovación en la organización a través de la modificación de su misión, cultura y estrategia (Daft, 2003). Bajo este contexto, los líderes transformacionales buscan desarrollar en sus seguidores un elevado nivel de compromiso, entusiasmo y alineamiento, con los objetivos del líder (Feng-Jing & Avery, 2008; Hancott, 2005, citado en García, 2010).

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización (Castro, 2014).

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

2.3.2 Importancia

Las empresas y organizaciones de hoy para ser competitivas globalmente requieren, antes que nada, tener al frente una gerencia esclarecida y eficaz, con una capacidad de liderazgo que le prevea orientación impulso y concertación de esfuerzos al colectivo social que la integra (Castro, 2014).

En la actualidad los clientes y/o usuarios esperan soluciones rápidas y efectivas a sus demandas y peticiones; y ello sólo es posible en organizaciones caracterizados por un liderazgo transformador moderno, flexible y en un marco de elevada confianza con un personal capaz, bien

informado, motivado y con capacidad de decisión oportuna y eficaz (Espinoza y Zarazúa, 2000).

Para Leithwood (2004), el liderazgo transformacional está en base al análisis del enfoque sistémico en donde se busca la calidad entendida como la integración y adecuación del ser, quehacer, debe ser y querer ser de una organización en los términos: (a) Ser: En función de sus resultados. (b) Querer ser: En función de la estructura funciona y eficiencia. (c) Debe ser: En función de su misión y pertinencia y (d) Querer ser: En función de su misión y plan de desarrollo institucional.

La nueva concepción de liderazgo en ámbito educativo rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes, personal docente y no docente se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito educacional (Castro, 2014). En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas.

Ramos (2005) afirma que los líderes influyen sobre los demás para comprometerlos, en tanto que los directivos cumplen con sus responsabilidades y ejercen autoridad. También aclara que una persona que dirige una organización no necesariamente es líder, pero el liderazgo no se puede separar de la dirección, pues un directivo necesita esta cualidad.

Bennis y Nanus (2008), expertos analistas en liderazgo, sintetizan su conocimiento sobre el fenómeno en los siguientes principios:

- *El liderazgo es la base principal de la creación del progreso y la manera inteligente como las organizaciones se desarrollan, crecen y sobreviven en un sistema.*
- *Los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito, y las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz, que genere el cambio institucional.*
- *El liderazgo es lo que le da a una organización su visión y la capacidad para traducir esa visión en realidad, sin esa traducción no hay fuerzas, energía y dinámica organizacional.*
- *El ambiente actual de liderazgo puede resumirse en tres contextos principales, a saber: compromiso, complejidad y credibilidad.*

El liderazgo como factor de la gestión de la calidad. En el ámbito de la gestión de la calidad, un liderazgo eficaz se demuestra a través de la correcta planificación e implantación de la innovación en la mejora de los procesos de la organización; la determinación de los procesos clave; la información a las personas de los programas estratégicos a desplegar; la supervisión, organización, gestión las disconformidades (Gorji y Emami, 2012); promoviendo el cambio cuando sea necesario, inspirando a los demás a seguirlos. En línea con esta última afirmación, Kotter (2001) hace referencia a la función de los líderes en la gestión del cambio, incluyendo la planificación, comunicación y gestión adecuada del mismo, siendo la dirección la responsable de revisar su efectividad.

Para Rao, Solis y Raghunathan (1999), la gestión de la calidad no sólo es responsabilidad de la alta dirección, sino que es una responsabilidad que no puede ser delegada. La alta dirección debe aceptar su responsabilidad para liderar la calidad y proporcionar un soporte activo y puntual para construir una conciencia sobre la misma y lograr altos niveles de desempeño, para ello es

imprescindible que los líderes sean capaces de percibir, conocer y comprender los principios básicos de la gestión de la calidad.

Albacete (2010) opina que el compromiso de la alta dirección con los sistemas de gestión de la calidad debe ir orientado hacia

- El establecimiento de la visión y objetivos a los que dirigir los esfuerzos de calidad (Ahire y O'Shaughnessy, 1998).
- La completa integración de la gestión de la calidad dentro de las estrategias y planes de la empresa (Zairi, 2002).
- Dar prioridad a la filosofía de calidad sobre los costes, puesto que a largo plazo una calidad consistente y superior permitirá mejoras en costes y desempeño (Ahire, Golhar y Waller, 1996).
- Asignar los recursos requeridos (Ahire y O'Shaughnessy, 1998), en particular los recursos humanos y financieros (Ahire, Golhar y Waller, 1996). En este sentido, resulta clave la asignación de recursos para formar a los empleados en el uso de los nuevos principios y herramientas de gestión de la calidad (Kaynak, 2003).
- La creación de un clima o entorno de trabajo que permita comprometer a los empleados en un proceso de cambio y así superar las complejidades operativas, presiones del mercado y aquellos impedimentos que pudieran surgir (Kaynak, 2003 y Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001).
- La alta dirección ha de ser la responsable de ofrecer el liderazgo necesario para motivar a todos los empleados (Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale, 1998), pues si no existe ese compromiso por parte de la alta dirección, difícilmente se podrá motivar a los mismos.

Además de la importancia que tiene esta práctica por sí misma, hay que destacar que también permite mejorar el desempeño de la organización a través de su influencia sobre otras prácticas de gestión de la calidad. Se muestran las interrelaciones existentes con otras variables:

- Kaynak (2003) destaca la influencia positiva que ejerce el liderazgo sobre prácticas de gestión de la calidad como la formación, las relaciones con empleados, las relaciones con proveedores y el diseño del producto y/o servicio, lo cual mejora la implantación de los sistemas de gestión de calidad.
- Ahire, Landeros y Golhar (1995) resaltan el papel de la alta dirección en su orientación al cliente. También hacen referencia al importante papel que debe desempeñar el líder en relación a ayudar a los trabajadores (aprendizaje)
- Ugboro y Obeng (2000) demuestran que el compromiso de la alta dirección con el objetivo de la gestión de la calidad mejora los niveles de satisfacción de los trabajadores, lo cual redundará en una mejor prestación del servicio (Kaynak, 2003).
- Foster, Howard y Shannon (2002) encontraron que el liderazgo está relacionado con la mejora de procesos, el trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados.
- Ugboro y Obeng (2000) establecen la relación entre el liderazgo y el empowerment, diciendo que el compromiso e implicación de la alta dirección con los principios de la gestión de la calidad está asociado positivamente con el empowerment.

Leithwood (2009) plantea que las estrategias para mejorar la calidad en una organización educativa a través de líderes transformadores son:

Construir una visión compartida de la visión institucional:

- *Elaborar metas claras y precisas.*
- *Elaborar un plan de desarrollo institucional.*
- *Llegar a un consenso y compromiso sobre tipo y modelo de educación que necesitamos.*
- *Clarificar y reflexionar colectivamente sobre las metas educativas institucionales.*
- *Permitir a los líderes instructivos incidir en las acciones educativas individuales una vez consensuadas.*

Gestión eficazmente el currículo:

- *Dedicar el tiempo necesario a la gestión curricular.*
- *Realizar cambios y reestructuraciones curriculares de manera eficaz y oportuna.*
- *Capacitar al personal para un mejor desempeño profesional en el ámbito de su competencia.*
- *Influir en la constitución de equipos de trabajo entre el cuerpo docente.*
- *Realizar una política consensuada, no exclusivamente normativa o formal sobre la evaluación.*

Crear un clima de comunicación asertivo:

- *Promover un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los profesores.*
- *Establecer una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad.*
- *Respetar los aportes y contribuciones de cada uno de los miembros para conducir al desarrollo institucional.*

Lograr el empoderamiento institucional:

- *Valorar las iniciativas, creatividad e innovación de los colaboradores.*

- *Invertir en capacitación y perfeccionamiento como gestión de nuevos conocimientos.*
- *Dedicación exclusiva a los cargos asignados, que reflejen gestión por resultados.*

2.3.3 Dimensiones del liderazgo transformacional

Según la teoría analizada del liderazgo transformacional, a continuación, se plantea tres dimensiones que aborda este constructo en el presente trabajo de investigación.

a) *Visión compartida:*

Se define como la capacidad de imaginar condiciones diferentes y mejores, así como las formas de alcanzarlas.

b) *Motivación Inspiradora:*

Es entendida como la habilidad del líder de desarrollar y comunicar una visión de futuro atractiva y convincente, que se basa no sólo en lo material, sino que busca satisfacer las necesidades de orden superior de sus seguidores.

c) *Toma de decisiones participativas:*

Es la capacidad para gerenciar de manera acertada y con precisión.

Con todo lo expuesto, podemos decir que el compromiso de la alta dirección y colaboradores con la calidad en una organización, aumenta la probabilidad de que los sistemas de gestión de la calidad sean implantados correctamente y, por tanto, la organización obtenga productos/servicios de calidad y mejores resultados.

2.4 Desempeño organizacional

2.4.1 Conceptos

El concepto de desempeño se refiere a las acciones que tienen alto grado de importancia en la consecución de las metas de la organización, midiéndose en términos de lo que hace cada individuo o un conjunto de ellos (Del valle, 2016).

Para Pérez y Cortés (2009), el desempeño organizacional es el cumplimiento, acción o ejecución de algo, lo cual conlleva o expresa un resultado cuantificado, bajo este contexto, es el cumplimiento valorado; además estos autores señalan que el desempeño organizacional es un término relacionado con rendimiento; es decir, los resultados que genera la dinámica organizacional y que se constituye en la razón de ser de la misma.

Además, Bernárdez (2007) declara que el desempeño organizacional es el resultado que se obtiene con la interrelación en las diferentes áreas de la organización y, de esta manera, lograr que cada una de las actividades que se realizan los haga ser más eficiente y efectivos con las metas organizacionales.

Por su parte, Díaz y Ortiz (2012) definen desempeño como la acción de cumplir o ejercer las obligaciones establecidas o idealizadas; en consecuencia, lo importante es conocer cuál es el ideal establecido para el desempeño organizacional.

En el contexto de conocer el desempeño ideal para la organización, es importante compararlo contra lo realizado; por ello la medición es un proceso complejo para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las actividades empresariales por medio de indicadores (Fernandes y Machado, 2013).

A estas declaraciones se suma lo declarado por Bernárdez (2007, citado en Ochoa y Hernández, 2014), quien define desempeño como la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.

El desempeño de la organización se basa en la idea de que una empresa es la asociación voluntaria de bienes de producción y servicios, con el propósito de lograr un objetivo compartido; es decir, la naturaleza del desempeño es la creación de valor (Carton, 2004). En este sentido, la creación de valor para esta definición, se conceptualiza como la evaluación en el proceso de transformación; es decir, convertir los insumos en productos y servicios de calidad. Este análisis conlleva aproximarse al desempeño desde una perspectiva financiera, encontrándose en los escritos de Carton (2004) la definición de desempeño organizacional como una métrica del cambio de la situación financiera de una organización o de los resultados financieros que resultan de las decisiones administrativas.

En el contexto de aspectos financieros, es inevitable mencionar la declaración realizada por Del Castillo y Vargas (2009), quienes mencionan que desempeño organizacional equivale al nivel de competitividad de la empresa.

A todo lo mencionado anteriormente, el concepto de desempeño organizacional de forma más integral, son los que va más allá de los datos financieros, la calidad de satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado o el impacto de la sociedad, se encamina al rendimiento de la organización desde todos los aspectos.

2.4.2 Importancia del desempeño organizacional

Una de las importancias en la que radica este constructo, es la medición sistemática de la misma, pues permite a la empresa conocer si las acciones que se están realizando logran los resultados esperados y si estos mejoran y se sostienen en el tiempo.

En el contexto de la organización más competitiva, se puede inferir que la importancia comienza con alinear las actividades empresariales a la visión estratégica para mejorar la comunicación interna y externa (Del Valle, 2016).

Por otro lado, el desempeño organizacional es importante, ya que mejora el nivel de calidad de la organización, además encaminar un incentivo para adoptar o promover la innovación (Yamakawa y Ostos, 2011).

Según el análisis presentado por Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009), el desempeño organizacional es el criterio más importante en la evaluación de las organizaciones, debido al uso generalizado del desempeño como una variable dependiente; en donde se presenta la posibilidad de conocer resultados, no solo cuantitativos, sino también cualitativos, siendo esta información de suma importancia para la organización (Yamakawa, et al, 2011).

Del Valle (2016) presenta que la importancia del desempeño organizacional en aspectos como los siguientes: (a) permitir a la organización conocer si las acciones que se están realizando logran los resultados esperados, (b) facilitar el benchmarking interno y externo para un futuro más competitivo, (c) alinear las actividades empresariales a la visión estratégica, (d) conducir al cambio organizacional, (e) mejorar el nivel de calidad de las organizaciones respecto al mercado y (f) promover la innovación.

2.4.3 Dimensiones del desempeño organizacional

El desempeño organizacional es una métrica para conocer el desenvolvimiento de la empresa en sus diversas áreas, donde este accionar no solo impacta hacia el interior de la misma, sino también hacia el exterior; por lo tanto, en la síntesis que presenta Cantillo (2013) se muestra las dimensiones y escalas de esta variable de estudio.

Tabla 11

Inventario de dimensiones o escalas del desempeño organizacional.

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño
Wilderom, Van den Berg & Wiersma, (2012)	La eficiencia, la satisfacción del cliente, el comportamiento gerencial, el comportamiento profesional, calidad del servicio, el contacto con los clientes, la posición de mercado y la reputación.
Cheung, Wong & Lam (2012)	Indicadores Financieros, Procesos Internos de negocios, y la Innovación y Aprendizaje.
Hartnell, Ou & Kinicki, (2011)	Efectividad (Actitudes de los empleados, efectividad operacional y efectividad financiera)
Kim, Lee & Yu, (2004)	Crecimiento de negocios, suma asegurada y políticas anuales en el sector de seguros, beneficio neto, tasas de rotación de personal en el sector hospitalario y rentabilidad de activos en el sector de la industria manufacturera
Chow, Haddad & Wu (2003)	Tasa de crecimiento de la compañía, ventas o ingresos, el nivel de rentabilidad a largo plazo y solidez financiera (liquidez y capacidad de reunir recursos financieros)
Gálvez & Pérez (2011)	Tareas del personal, la eficiencia de los procesos operativos internos, calidad de los productos y servicios, eficiencia, productividad, satisfacción de los clientes, rapidez de adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y sus productos o servicios, satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.
Yilmaz, Alpkın & Ergun, (2004)	Resultados financieros y de mercado (rentabilidad, crecimiento en ventas y cuota de mercado) rendimiento cualitativo (Mejora en la Calidad, desarrollo de Productos nuevos desarrollo de capacidades, Satisfacción de los empleados, Compromiso de los empleados).
Wali & Boujelbene (2011)	Ventas, crecimiento de las ventas, el crecimiento en la utilidad de operación antes de depreciación, las ventas netas, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, el crecimiento en el flujo de caja operativo, Roa (Rendimiento de los activos) y Res (Rendimiento de las ventas).
Mathew, Ogbonna, & Harris (2012)	Innovación, Rentabilidad y Crecimiento

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño
Tvorik & McGivern (1997)	Roa (Rendimiento de los activos), Res (Rendimiento de las ventas) Roic (Rendimiento sobre el capital invertido), Roi (Retorno de inversión), Valor del mercado contra valor en libros.
Flamholtz & KannanNarasimhan, (2005)	EBIT (Utilidad antes de intereses e impuestos).
Ginevicius & Vaitkunaite (2006)	Se deducen las dimensiones a partir de la encuesta realizada en la investigación las siguientes dimensiones: eficacia, trabajo en equipo, toma de decisión, conocimiento, Adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, las habilidades de los empleados, satisfacción del cliente.
Mian, Hai, & Jun (2008)	Desarrollo de Recurso humano (capacidad para atraer a los empleados esenciales, la capacidad de retener a los empleados esenciales, las relaciones entre la dirección y otros empleados, y la moral de los empleados.)y desempeño financiero (rentabilidad, marketing, crecimiento de las ventas y la cuota de mercado).
Yuan & Lee, (2011)	Logro de la meta organizacional, la satisfacción de los empleados, y la reputación personal del líder
Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007)	Grado de especialización: mayor nivel de operaciones canceladas: altos niveles de confianza, tiempos de espera, Mejor calidad de los datos y el balance financiero (ingresos y costos), niveles de quejas y moral del personal. Variables de tamaño (como el número de camas, camas vacías, los sitios con más de 50 camas), Las variables de personal (como los médicos y demás personal WTE) y Las variables de gasto (como el coste total, el gasto no salarial, NHS totales. Salarios totales)
Rondeau & Wagar (1998)	Medidas de clientes (Calidad de atención al paciente La satisfacción del paciente, Las ayudas comunitarias Organización reputación) Medidas de los empleados Moral de los empleados. (quejas de los empleados Empleado resistencia al cambio Empleado desarrollo / formación) Medidas operacionales (eficiencia operativa La salud financiera, flexibilidad organizativa, La exposición a la responsabilidad legal)
Shahzad, luqman, Rashid & Shabbir (2012)	Logro de objetivos de manera eficiente y eficaz
Asree, Zain & Rizal (2010)	Nivel de aumento o disminución de los ingresos
Terán & Irlanda (2011)	Competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos/metapas por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes. Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto.
Che, Kumar, Abdullah & Yeng (2008)	Perspectivas financieras, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Comercial Interno Innovación y aprendizaje y Perspectiva de Evaluación de Tecnología
Marcoulides & Heck (2010)	Las ganancias de capital en comparación con los costos.

Autor(es)	Dimensiones o escalas de Desempeño
Winston & Dadzie, (2007)	Rentabilidad, el crecimiento de las ventas y cuota de mercado
Martínez, (2010)	Rentabilidad (Efectividad), crecimiento de las ventas e ingresos y rendimiento de activos
Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili, (2011)	Defecto nivel de productos / servicios, Nivel de satisfacción ventas, Mercado, la innovación de productos, suministro de nuevos producto/servicios, cuota de mercado producto / servicio, Queja del cliente, nuevos producto / oferta de servicio
Racelis, (2010)	Las ganancias netas, Relación beneficio neto, rendimiento de los activos, rentabilidad sobre recursos propios, monto de los depósitos, y Rango de la industria en términos de activos e ingresos.
Doran, Haddad & Chow, (2003):	Tasa de crecimiento de las ventas o ingresos, nivel de rentabilidad de la empresa a Largo plazo. Fortaleza financiera (liquidez y la capacidad de obtener recursos financieros). Moral de los empleados, la satisfacción laboral y compromiso, Imagen pública y la buena voluntad.
Prajogo & McDermott, (2011)	Productos y procesos de calidad e Innovación de productos y procesos.
Yazici, (2009)	Eficiencia del proyecto: Hora de encuentro y objetivos presupuestarios. Efectividad del proyecto: Reunión cliente expectativas, satisfacción del equipo.

Fuente: Cantillo (2013)

En el contexto de este análisis, los indicadores a medir del desempeño organizacional, desde una perspectiva educativa, se han considerado: (a) el número de estudiantes que se incrementan, (b) el nivel de beneficio, (c) la tasa de queja y reclamos de los clientes, (d) el nivel de satisfacción de los clientes, (e) satisfechos de los empleados, (f) las relaciones interpersonales, (g) el logro de los objetivos institucionales (eficacia) y (h) el uso adecuado de los recursos (eficiencia).

3. Definición de términos

En esta sección se presenta la definición de una serie de términos relacionados con esta investigación:

Desempeño organizacional. consecución o buen accionar de objetivos, metas, relaciones con clientes, relaciones con el personal, resultados

financieros, resultados operativos, políticas internas, evaluación de la gerencia; todo lo que sea relevante en el cumplimiento de la misión.

Gestión de calidad. Conjunto de estrategias necesarias que lleva a cabo la organización para mejorar la calidad de un producto o servicio la cual influye en la satisfacción del cliente.

Gestión del conocimiento. Se refiere al conocimiento como una fuente de ventaja competitiva. Se concibe como un sistema anticipador del cambio y mejora la eficacia.

Liderazgo transformacional. Implica un compromiso por parte de la alta dirección con el enfoque de gestión de calidad, lo cual se traduce en la creación de un clima adecuado que motive a los trabajadores y la asignación de los recursos necesarios para la implantación de dicho enfoque.

Modelo teórico. Herramienta conceptual para tratar de comprender la realidad, de tal forma que representa una abstracción de lo que se expresa en la literatura respecto del objeto de estudio.

Modelo empírico. Herramienta que posibilita revelar las características y las relaciones fundamentales del objeto de estudio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta los componentes metodológicos de este estudio, incluyendo diseño de la investigación, la población y muestra, el instrumento, los procedimientos para la recolección de datos, método estadístico para el análisis de datos, y las consideraciones éticas.

1. Tipo de investigación

La investigación según su propósito es de tipo básico o teórico, según su enfoque es cuantitativa, de nivel explicativo. Se considera básico o teórica, al desear profundizar los conocimientos sobre las relaciones que se dan entre las variables de investigación (Charaja, 2009).

Es cuantitativa porque de acuerdo a la definición de Oliva (2014) se obtuvo datos susceptibles de cuantificación que permitieron un procedimiento estadístico que respondió al problema de investigación. Bajo el concepto de Monje (2011), la contrastación de las variables se realizó mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyeron las hipótesis conceptuales.

La presente investigación es de nivel explicativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), debido a que busca identificar la relación existente entre las variables gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional como factores que influyen en el desempeño organizacional, medidas por medio de un cuestionario de percepción.

El carácter explicativo es dado debido a que el objetivo no sólo es determinar la relación que existe entre las variables del modelo, sino también encontrar una explicación de cuales variables son las que realmente permiten hacer una predicción de mejora en el desempeño organizacional.

Este estudio forma parte de los denominados estudios de comprobación de hipótesis causales multivariadas, siendo el tipo de investigación la denominada sustantiva explicativa. Es sustantiva debido a que pretende responder a un problema teórico sobre el ajuste de un modelo y se orienta a describir y explicar, lo cual la encamina hacia la investigación básica o pura (Sánchez y Reyes, 2009). Debido a que se presenta un marco hipotético expresado en un modelo tipo causal, la caracterización se aproxima a la explicación (Ojeda, 2016).

2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es correlacional múltiple con un enfoque transversal porque las variables fueron medidas en solo momento (Alarcón, 2008), ya que se hace uso de la solución de correlaciones múltiples simultáneas. Se contrasta empíricamente un modelo en función a las variables gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional con interdependencias y predictores del desempeño organizacional (Figura 17). A fin de cumplir con este propósito, el diseño se basa en el uso de modelos de ecuaciones estructurales, modelizado utilizando el programa informático de SPSS - AMOS versión 24.

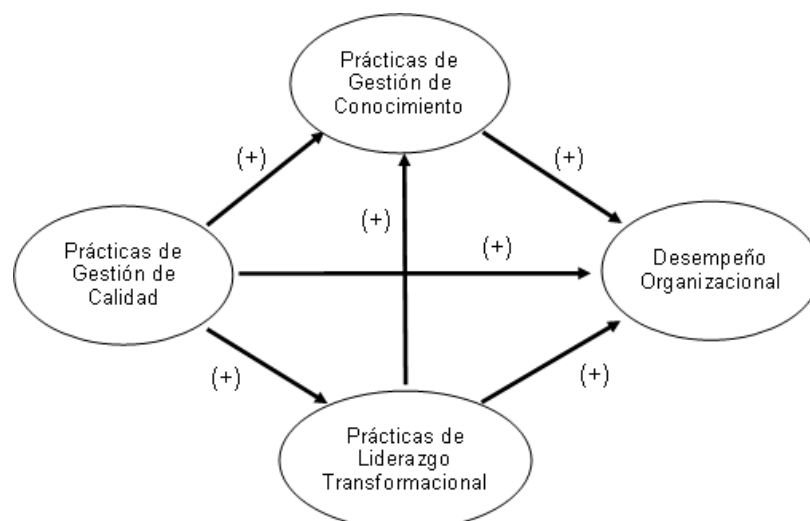


Figura 17. Modelo SEM del diseño de investigación

3. Población y muestra

3.1 Población

La población o también llamada universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La población se determinó en el universo de todos los docentes de la Universidad Peruana Unión que estuvieron laborando durante el ciclo académico 2016-II, constituida por 578 docentes, de los cuales 313 son de la sede Lima, 178 de la filial Juliaca y 87 de la filial Tarapoto; el acceso a la población de estudio fue factible gracias a al informe de Vicerrectorado Académico en el marco de la solicitud de licenciamiento presentado a la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – Sunedu.

3.2 Descripción de la muestra

Según Hernández et al. (2014), la muestra es un subgrupo de la población y se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de

análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

La muestra de 222 profesionales fue obtenida por un método de muestreo de tipo no probabilístico, que corresponde a lo que Elorza (2000) denomina muestreo determinístico, correspondiente al tipo de muestreo por conveniencia, ya que se procedió a establecer contacto con cada programa de estudio a través de los directores de EP/UPG quienes indicaron a que docentes aplicar el instrumento, tomando en cuenta como criterio de inclusión a docentes en ejercicio laboral, docentes a tiempo completo y dedicación exclusiva; con la exclusión de docentes con contrato a tiempo parcial y licencia.

Los participantes en la presente investigación fueron personal directivo y docente de los tres campus de la UPeU, siendo 144 hombres y 78 mujeres (Tabla 12). El promedio de años en ejercicio laboral fue de 5.97 años (Tabla 13). La cantidad de personal directivo es de 40 y personal docente 182, de todos estos 113 laboran en la sede Lima, 64 en la filial de Juliaca y 45 en la filial de Tarapoto (Tabla 14).

Tabla 12

Distribución de los participantes en función al género y campus

Campus	Hombres	Mujeres	Total
Lima	71	42	113
Juliaca	43	21	64
Tarapoto	30	15	45
Total	144	78	222

Fuente: Data, cuestionario de percepción.

En la Tabla 13 se observa que la cantidad de años de experiencia de los participantes en su labor profesional, en promedio es de 05.97 años (d.s=4.932), siendo el tiempo mínimo de ejercicio profesional de un año y el

máximo de 30 años. En el caso del campus de la sede Lima tienen en promedio 7.46 años de ejercicio profesional (d.s.=6.097), con un mínimo de un año ejerciendo su labor profesional y un máximo de 30 años ejerciendo sus labores. Con respecto a los profesionales de la filial Juliaca se observa que el tiempo mínimo ejerciendo su labor ha sido de un año y el tiempo máximo es de 13 años, con un promedio de 4.55 años (d.s.=2.600). En el caso de los profesionales de la filial Tarapoto el tiempo promedio de años ejerciendo su labor es de 4.27 años (d.s.=2.499), siendo el tiempo mínimo de un año y el tiempo máximo de 10 años.

Tabla 13

Promedios y rangos de años de experiencia de los participantes según campus.

Campus	Mínimo	Máximo	Promedio	Des. Estand.
Lima	1	30	7,46	6,097
Juliaca	1	13	4,55	2,600
Tarapoto	1	10	4,27	2,499
Total	1	30	5,97	4,932

Fuente: Data, cuestionario de percepción.

En la Tabla 14 puede observarse información de la función que desempeña el personal encuestado, 40 de ellos son directivos y 182 docentes. Con respecto a los participantes del campus de la sede Lima, 18 son directivos y 95 personal docente. En relación a los participantes encuestados de la filial Juliaca, 14 son directivos y 50 son docentes. En el caso de los profesionales que han participado en la filial Tarapoto, 8 son directivos y 37 personal docente.

Tabla 14

Número de personal por función que desempeña según campus.

Campus	Administrador	Docente	Total
Lima	18	95	113
Juliaca	14	50	64
Tarapoto	8	37	45
Total	40	182	222

Fuente: Data, cuestionario de percepción.

4. Instrumento de investigación

En la presente investigación se plantea el análisis de un conjunto de hipótesis fruto de revisión teórica, basándose en los contrastes de relaciones causales entre las variables propuestas. Como se trata de una investigación con enfoque cuantitativo, se elaboró el cuestionario como el mecanismo más idóneo para obtener información de esta naturaleza.

El proceso de elaboración del cuestionario es fundamental en el desarrollo de la investigación ya que contribuye de forma indudable a la calidad de la misma al reducir el impacto de los posibles sesgos o errores en la interpretación de los resultados, a la vez que asegura una recogida de información adecuada.

Un instrumento de medición, según Hernández Sampieri et al. (2014), es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

Se detalla a continuación la metodología utilizada para la adaptación en la construcción de los instrumentos.

En primer lugar, la elaboración de los ítems se siguió de acuerdo a las recomendaciones de Dillon (1994).

- 1. Se debe redactar cada ítem después de una reflexión en profundidad sobre el problema que sustenta la investigación.*
- 2. Se debe realizar el cuestionario teniendo siempre presentes las preguntas que se han planteado en la investigación.*
- 3. Para cada uno de los ítems del cuestionario, es preciso poder explicar de qué forma la información obtenida se relaciona con las cuestiones planteadas en la investigación.*

En segundo lugar, se detalla el proceso de adaptación del instrumento por cada variable de estudio:

4.1 Gestión de Calidad

El instrumento de prácticas de gestión de calidad fue adaptado y validado (según el análisis factorial) la propuesta de Albacete (2010) y Pérez (2009), de 42 ítems del instrumento inicial a 32 ítems (variables observadas), divididos en 6 dimensiones: Planificación estratégica, gestión de procesos, empowerment, benchmarking, orientación al cliente y mejora continua. El procedimiento fue el siguiente:

- 1. Se realizó una consulta exhaustiva de la bibliografía.*
- 2. Se analizaron algunos instrumentos de la variable en estudio.*
- 3. Se hizo una selección de las dimensiones de la variable en estudio.*
- 4. Se realizó un análisis adaptación y selección de los ítems, eliminando las que tenían falta de claridad.*
- 5. Se elaboraron las variables observadas que constituirían el instrumento.*
- 6. Se hizo un estudio de claridad y pertinencia de cada una de las variables por expertos y conocedores del tema.*
- 7. Los expertos propusieron algunas modificaciones que fueron tomadas en cuenta para realizar los cambios correspondientes.*

8. *Se realizó el análisis de la estructura y fiabilidad de las escalas de medición de los cuatro constructos latentes de estudio.*
9. *Se realizaron ajustes, modificación y supresión de ítems producto del análisis de estructura y fiabilidad de las escalas de medición*
10. *Se confeccionó el instrumento final, que consta de seis dimensiones, 58 variables observadas (ítems) en una escala Likert de cinco categorías, siendo 1 un alto grado de totalmente en desacuerdo y 5 un alto grado de totalmente de acuerdo.*

4.2 Gestión del Conocimiento

Para medir esta variable se utilizó la propuesta de Albacete Sáez (2010), adaptado al contexto de la Universidad Peruana Unión, en el cual se repite la misma operación del instrumento anterior. El instrumento consta de 14 variables observadas (ítems) dividido en tres dimensiones: Creación del conocimiento, acumulación del conocimiento y transferencia del conocimiento.

4.3 Liderazgo transformacional

Se utilizó el instrumento de Castro (2014), en el cual se repite la misma operación del instrumento anterior. El instrumento consta de 05 variables observadas (ítems).

4.4 Desempeño organizacional

Para medir esta variable se utilizó la propuesta de Albacete Sáez (2010) y García (2011), adaptado al contexto de la Universidad Peruana Unión, en el cual se repite la misma operación del instrumento anterior. El instrumento consta de 07 variables observadas (ítems).

En tercer lugar, se presenta el cuestionario con la siguiente estructura:

1. *Sección I: Prácticas de gestión de la calidad.*
2. *Sección II: Prácticas de gestión del conocimiento.*
3. *Sección III: Prácticas de Liderazgo transformacional*
4. *Sección IV: Desempeño Organizacional*
5. *Sección V: Datos de carácter general del encuestado.*

El cuestionario se presentó a los encuestados en formato impreso. El cuestionario fue estructurado por preguntas directas para lograr una mejor comprensión y rapidez en las respuestas. Las preguntas están acompañadas en una escala Likert de cinco categorías, siendo 1 un alto grado de totalmente en desacuerdo y 5 un alto grado de totalmente de acuerdo.

5. Validez del instrumento

La validez se puede definir como el grado en que un instrumento mide lo que pretende medir (Bernal, 2006). Esta sección contiene una descripción de la validez de contenido, de consistencia interna y de constructo de las cuatro variables latentes consideradas en el estudio.

5.1 Validez de contenido

El número de jueces fue de cinco: dos doctores en Administración (Dr. Edwin Cisneros González, Dr. Alfredo Larríos Franco), un doctor en gestión curricular (Dra. Ángela Paredes Aguirre), un especialista en temas de gestión de calidad (Abog. Wilberth Gonzales Tacco) y un especialista en construcción de instrumentos y estadística inferencial (Mg. Nemias Saboya Ríos). Cada uno de los jueces, cuentan con una trayectoria reconocida tanto administrativo como académico, además de ser destacados investigadores y conocedores del desarrollo de la Universidad Peruana Unión. Después de levantar las

observaciones de los jueces se procedió aplicar a los participantes definidos en la muestra de este estudio.

5.2 Validez de constructo

La validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico (Hernández et al. 2014).

El instrumento, que fue corregido después de levantar las observaciones hechas por los jueces, se aplicó a la muestra definida en el estudio alcanzando a 222 docentes de la UPeU. Como resultado de la aplicación se hizo el análisis de algunas propiedades psicométricas a los 70 ítems del instrumento dividido en 5 secciones en función a las variables de estudio y los datos generales de los participantes.

5.2.1 Análisis factorial exploratorio.

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros (Blanco, 2013). El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos.

Para fines de este estudio, consideraremos algunas propiedades psicométricas para cada variable en estudio, bajo las siguientes condiciones (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999):

- a) *El test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) mayor o igual a 0.7*
- b) *La prueba de esfericidad de Bartlett con significancia menor a 0.05.*
- c) *Cargas factoriales por ítem mayor a 0.4*
- d) *Varianza extraída por dimensión mayor a 0.5*

5.2.2 Fiabilidad

El análisis de fiabilidad permite determinar el grado en que los elementos del test se relacionan entre sí o tener un índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna de la escala en su conjunto e identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala (Bernal, 2006).

Para fines de este estudio, se consideran algunas medidas de consistencia interna para cada variable en estudio, bajo las siguientes condiciones:

- a) *Correlación ítem-dimensión mayor a 0.5*
- b) *Coeficiente alpha (al eliminar el ítem) igual o inferior al de la dimensión*
- c) *Alpha de Cronbach de la dimensión mayor a 0.7*

5.2.3 Análisis factorial confirmatorio.

Para la evaluación de las propiedades psicométricas de la escala se ha utilizado el análisis factorial confirmatorio, pues es una técnica que permite, entre otras cosas, estimar la relación entre los indicadores y los conceptos teóricos que pretenden medir (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

El análisis factorial confirmatorio se diferencia del análisis factorial exploratorio en que el primero impone una serie de restricciones (apoyadas en la teoría) por medio de las cuales se indica a priori qué variables observadas están afectadas por qué factores, qué variables tienen errores de medida, qué errores están correlacionados, qué factores están

correlacionados, e incluso el valor que tiene una carga (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

El análisis factorial confirmatorio es un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales y, por tanto, se desarrolla siguiendo las fases de especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo, al igual que cualquier modelo estructural (Mueller, 1996).

Para evaluar la validez de cada constructo se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales, se empleó el software Amos 24.0, siguiendo los siguientes pasos:

1. Se construyó el diagrama del modelo de medida de cada variable latente, en el cual se muestran las variables observadas o indicadores correspondientes a cada variable latente. En dicho modelo se establecen las relaciones entre los indicadores y las variables latentes, para la determinación de las ecuaciones representativas de cada relación.
2. Recurriendo a la capacidad del software utilizado, se evaluó la identificación del modelo de medida previo a la estimación de los parámetros para resolver el sistema de ecuaciones correspondiente al modelo de medida.
3. Con base en un modelo de medida identificado, se procedió a la estimación de los parámetros del modelo, utilizando el método de máxima verosimilitud.
4. Se procedió a evaluar el modelo utilizando los índices de bondad de ajuste que fueron seleccionados como criterios de un ajuste adecuado. Si bien, no existe una medida o conjunto de medidas

generalmente aceptadas que permita determinar la bondad del ajuste, autores como Mulaik (1989); Steiger (1990), Bollen y Long (1993) todos citados por Vidal (2014) proponen tres tipos de medidas de ajuste global: absoluto, incremental y parsimonia, que se detallan en la tabla 15.

Tabla 15

Indicadores de bondad de ajuste.

Medidas de ajuste	Índices de bondad de ajuste	Siglas	Niveles de aceptación
Absoluto	Chi-cuadrado y nivel de significación	X^2 , p	Valores bajos y significación ($p > 0,05$) superior a 0,05
	Noncentrality Parameter	NCP	Empleado fundamentalmente para la comparación entre modelos alternativos. Preferible el valor más próximo a cero
	Root Mean Square Error of Approximation (Error de aproximación cuadrático medio)	RMSEA	Valores superiores a 0,1 son indicativos de una mala aproximación; valor entorno al 0,08 representa un error razonable y, menores de 0,05 son indicativos de un buen ajuste.
	Goodness of Fit Index	GFI	Valor comprendido entre 0 (indicativo de un mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto). valores superiores a 0,9 indican un buen ajuste.
	Goodness of Fit Index	RFI	Tiene en consideración el tamaño muestral y el número de indicadores. Preferibles valores superiores a 0,9.
	Expected CrossValidation Index	ECVI	Su uso está restringido para la comparación entre modelos rivales, siendo más ajustado el de menor valor.
Incremental	Comparative Fit Index	CFI	Mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. Oscila entre 0 para un mal ajuste y 1 para un modelo bien ajustado. Se recomienda este índice frente a la chi cuadrado para muestras mayores de 100 resultados. Recomendable valores próximos a 1.
	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	Proviene del GFI, aunque ajustado por el ratio entre los grados de libertad (g.l.) del modelo propuesto y los del modelo nulo, con el objeto de favorecer los modelos más sencillos. Se recomiendan valores cercanos a 0,9. Otros estudios consideran ajustados modelos con valores superiores a 0,8
	Tucker-Lewis Index	TLI	Valores próximos a 1 indican un buen ajuste, aunque se considera un valor aceptable a partir de 0,9
	Incremental Fit Index	IFI	Recomendables valores superiores a 0,9
Parsimonia	Normed Fit Index	NFI	Recomendables valores superiores a 0,9
	Grados de libertad	gl	Recomendables valores superiores a 0
	Chi cuadrado normada	CMIN (x2/gl)	Recomendables valores menores a 3
	Parsimonius Normed Fit Index	PNFI	Es similar al NFI pero teniendo en consideración los grados de libertad. Cuando se comparan modelos alternativos,

		diferencias en sus valores entre 0,06 y 0,09 resultan significativas
Parsimonious Goodness of Fit Index	PGFI	Consiste en el ajuste del GFI basado en la parsimonia del modelo estimado. Son preferibles valores altos de este índice

Fuente: Vidal (2014) y adaptación propia.

Según Boomsma (2000) y McDonald (2002, citados por Vidal (2014), los posibles índices de ajuste son muchos y ninguno de forma independiente puede determinar si el modelo se ajusta a los datos, entonces una de las combinaciones más utilizadas que debería de resultar suficiente para tomar una decisión respecto al ajuste del modelo son: χ^2 normalizada, RMSEA, GFI y CFI.

Los procesos y resultados del análisis de estructura (exploratorio y confirmatorio) y fiabilidad de las cuatro variables de estudio se presentan que en capítulo IV de resultados.

6. Técnicas de recolección de datos

Una vez presentado la solicitud de inicio de la presente investigación con la anuencia de la rectora de la UPeU y la carta de autorización del comité de ética de la Dirección General de investigación de la UPeU, se procedió a fijar y explicar introductoriamente el desarrollo del plan de investigación con su instrumento, estableciendo su validez y confiabilidad y sobre todo llegar a las conclusiones y el aporte estratégico para el mejoramiento del desempeño de la organización.

Por otro lado, se acordó reuniones previas con las autoridades académicas para explicar los alcances y desarrollo del plan de investigación a nivel doctoral. Se realizó las coordinaciones respectivas con las autoridades

representativas presumiendo la anuencia que recibiremos a nuestra solicitud con la indicación que la autoridad académica es quien designa los docentes a los cuales se aplicará el instrumento, para ello se determinó las fechas y horarios del desarrollo de nuestra investigación. Se acordó realizar la investigación en el tiempo libre o fuera del horario de trabajo del personal docente de la UPeU a fin de no incompatibilizar el desarrollo normal de su jornada laboral para poder encuestarlos.

7. Tratamiento estadístico

Según Uribe y Nieto (2003, citados por Burgos, 2010), el análisis de los datos es la manipulación de hechos y números para obtener cierta información mediante técnicas que le permite al investigador posteriormente tomar decisiones. Por esta razón los datos recolectados por medio del instrumento utilizado en este estudio fueron analizados cuidadosamente desde diferentes perspectivas.

Para el análisis descriptivo (medidas de tendencia central, variabilidad, entre otros) de las variables de estudio se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24; ya también se usó el programa estadístico AMOS de SPSS versión 24 para el análisis factorial confirmatorio de los constructos de estudio y validación del modelo teórico con ecuaciones estructurales.

Cabe señalar que debido al tipo de variables utilizadas y a los tipos de relaciones planteadas en las hipótesis de investigación, se utilizó el modelo multivariante de ecuaciones estructurales, porque permite analizar las relaciones entre los conceptos teóricos, según Batista y Coenders (2000, citado por Burgos, 2010). Tal modelo permite trabajar simultáneamente con

variables latentes y observadas, en el cual se puede incorporar la existencia de error de medida y, además, permite plantear distintas ecuaciones interrelacionadas.

Burgos (2010) plantea 5 razones por las que los modelos de ecuaciones estructurales es una técnica de análisis estadístico multivariante utilizada para contrastar modelos que proponen relaciones causales entre las variables.

- 1) Permite trabajar con constructos que se miden a través de indicadores.
- 2) Considera los fenómenos en su verdadera complejidad desde una perspectiva más realista, incorporan múltiples variables tanto endógenas como exógenas.
- 3) Evalúa los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación al error de medida.
- 4) El investigador puede introducir su conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de su estimación.
- 5) Permite descomponer las covarianzas observadas y no sólo las varianzas dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo tiene como objetivo presentar los principales resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a la muestra caracterizada en el capítulo anterior.

En primer lugar, se efectuó el análisis estadístico descriptivo de los ítems de todas las variables de estudio. En segundo lugar, se ejecutó la validación de la unidimensionalidad de las variables de estudio a través del análisis de estructura y fiabilidad de las escalas de medición. En tercer lugar, se aplicó el modelo multivariante de ecuaciones estructurales para comprobar la veracidad de las relaciones propuestas en las hipótesis de investigación, utilizando los índices de bondad de ajuste siguientes: (a) Ratio de verosimilitud de la chi cuadrada (X^2) lo más pequeña posible y su nivel de significación p mayor o igual que .05, (b) chi cuadrada normada (X^2/df) menor que 3, (c) Índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor que .85, (d) Índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor que .85 y (e) Raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor que .08. Las hipótesis fueron rechazadas para valores de significación p -valor menor o igual que .05. En cuarto lugar, se discutió las contribuciones de la investigación realizada luego del análisis desarrollado en relación a los constructos de este estudio.

1. Resultados descriptivos de las variables de estudio.

1.1 Gestión de Calidad.

El porcentaje más elevado (7.21%) registrada en la opción "Totalmente en desacuerdo" fue registrado en los ítems GC-B-22 y GC-B-23; y sin ninguna

respuesta (0. 0%) en los ítems GC-PE-2 y GC-PE-3. La opción "En desacuerdo Parcialmente" tuvo su valor más elevado (12,61%) se registró en el ítem GC-E-21 y el más bajo (3.60%) en el ítem GC-MC-33. En la opción "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" el ítem CG-B-23 tiene el porcentaje más alto (33.84%) y la más baja (15.77%) se registró en el ítem GC-PE-6. El valor del porcentaje más alto (53.15%) en la opción "De acuerdo parcialmente" se verificó en el ítem GC-PE-22 y la más baja (35.59%) en el ítem GC-B-23. Con respecto a la opción "Totalmente de acuerdo" se encontró que el valor más elevado (30.18%) corresponde al ítem GC-PE-1, así también se muestra que los ítems GC-B-22 y GC-B-24 revelan los porcentajes más bajas (10,81%).

Tabla 16

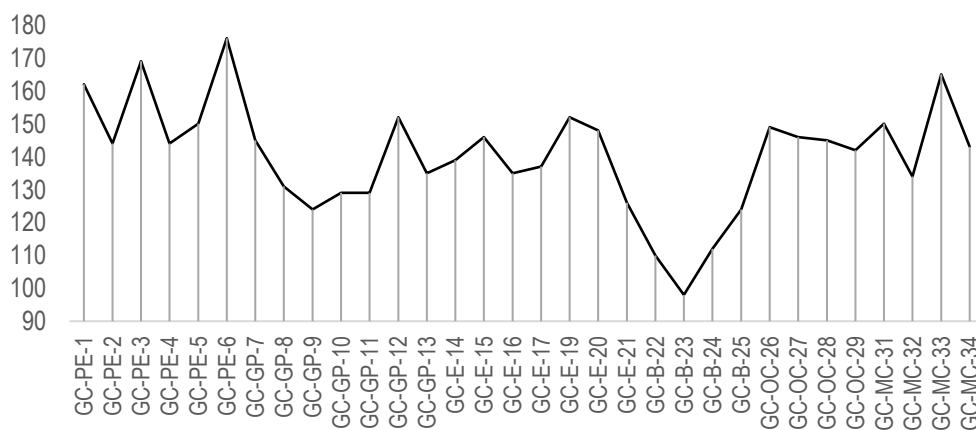
Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable "Prácticas de Gestión de Calidad".

Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo parcialmente		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo parcialmente		Totalmente de acuerdo	
GC-PE-1	3	1.35%	9	4.05%	48	21.62%	95	42.79%	67	30.18%
GC-PE-2	0	0.00%	15	6.76%	63	28.38%	102	45.95%	42	18.92%
GC-PE-3	0	0.00%	13	5.86%	40	18.02%	111	50.00%	58	26.13%
GC-PE-4	3	1.35%	13	5.86%	62	27.93%	93	41.89%	51	22.97%
GC-PE-5	2	0.90%	11	4.95%	59	26.58%	104	46.85%	46	20.72%
GC-PE-6	1	0.45%	10	4.50%	35	15.77%	118	53.15%	58	26.13%
GC-GP-7	5	2.25%	14	6.31%	58	26.13%	95	42.79%	50	22.52%
GC-GP-8	3	1.35%	18	8.11%	70	31.53%	88	39.64%	43	19.37%
GC-GP-9	6	2.70%	21	9.46%	71	31.98%	90	40.54%	34	15.32%
GC-GP-10	2	0.90%	27	12.16%	64	28.83%	91	40.99%	38	17.12%
GC-GP-11	7	3.15%	23	10.36%	63	28.38%	90	40.54%	39	17.57%
GC-GP-12	1	0.45%	15	6.76%	54	24.32%	100	45.05%	52	23.42%
GC-GP-13	5	2.25%	25	11.26%	57	25.68%	90	40.54%	45	20.27%
GC-E-14	6	2.70%	25	11.26%	52	23.42%	97	43.69%	42	18.92%
GC-E-15	4	1.80%	14	6.31%	58	26.13%	101	45.50%	45	20.27%
GC-E-16	5	2.25%	21	9.46%	61	27.48%	92	41.44%	43	19.37%
GC-E-17	6	2.70%	23	10.36%	56	25.23%	92	41.44%	45	20.27%
GC-E-19	4	1.80%	16	7.21%	50	22.52%	93	41.89%	59	26.58%
GC-E-20	5	2.25%	14	6.31%	55	24.77%	93	41.89%	55	24.77%
GC-E-21	11	4.95%	28	12.61%	57	25.68%	81	36.49%	45	20.27%
GC-B-22	16	7.21%	21	9.46%	75	33.78%	86	38.74%	24	10.81%
GC-B-23	16	7.21%	24	10.81%	84	37.84%	79	35.59%	19	8.56%
GC-B-24	11	4.95%	26	11.71%	73	32.88%	88	39.64%	24	10.81%

GC-B-25	9	4.05%	23	10.36%	66	29.73%	86	38.74%	38	17.12%
GC-OC-26	4	1.80%	22	9.91%	47	21.17%	106	47.75%	43	19.37%
GC-OC-27	5	2.25%	17	7.66%	54	24.32%	100	45.05%	46	20.72%
GC-OC-28	4	1.80%	18	8.11%	55	24.77%	110	49.55%	35	15.77%
GC-OC-29	6	2.70%	21	9.46%	53	23.87%	96	43.24%	46	20.72%
GC-MC-31	6	2.70%	19	8.56%	47	21.17%	115	51.80%	35	15.77%
GC-MC-32	7	3.15%	17	7.66%	64	28.83%	94	42.34%	40	18.02%
GC-MC-33	5	2.25%	8	3.60%	44	19.82%	99	44.59%	66	29.73%
GC-MC-34	4	1.80%	15	6.76%	60	27.03%	99	44.59%	44	19.82%

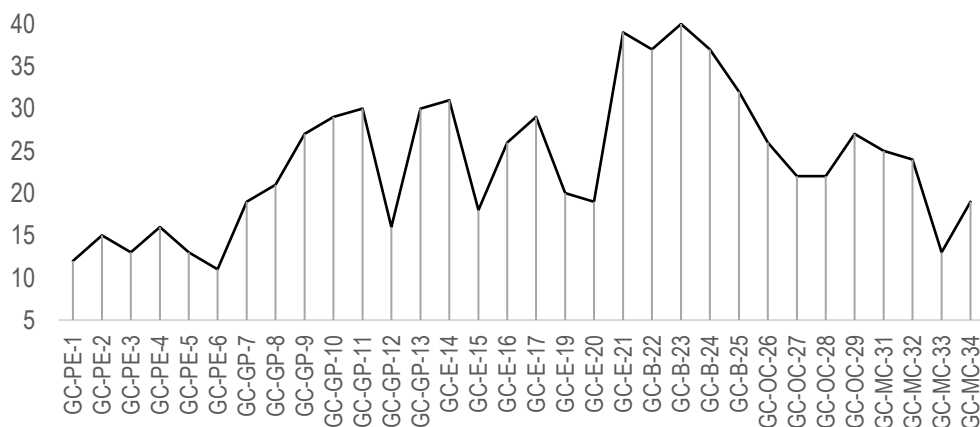
Fuente: Data encuesta

Las representaciones gráficas de las figuras 18, 19 y 20 permiten una visualización de variabilidad de las opciones de respuesta del estudio, permitiendo de igual forma establecer una comparación entre ellas. Así, la concordancia (de acuerdo parcialmente + totalmente de acuerdo) presenta los valores más elevados y la discordancia (en desacuerdo parcialmente + totalmente en desacuerdo) valores bajos, estableciéndose la opción "ni en desacuerdo, ni de acuerdo", como la opción intermedia. La figura 18 muestra que la dimensión "planificación estratégica" como el más estable en relación a la concordancia, ya que presenta valores más altos y la dimensión "bechmarking" revela mayores valores de discordancia (Figura 19).



Concordancia = De acuerdo parcialmente + Totalmente de acuerdo

Figura 18. Evaluación de concordancia de los ítems en el constructo "Prácticas de Gestión de Calidad".



Discordancia = En desacuerdo parcialmente + Totalmente en desacuerdo

Figura 19. Evaluación de discordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”.

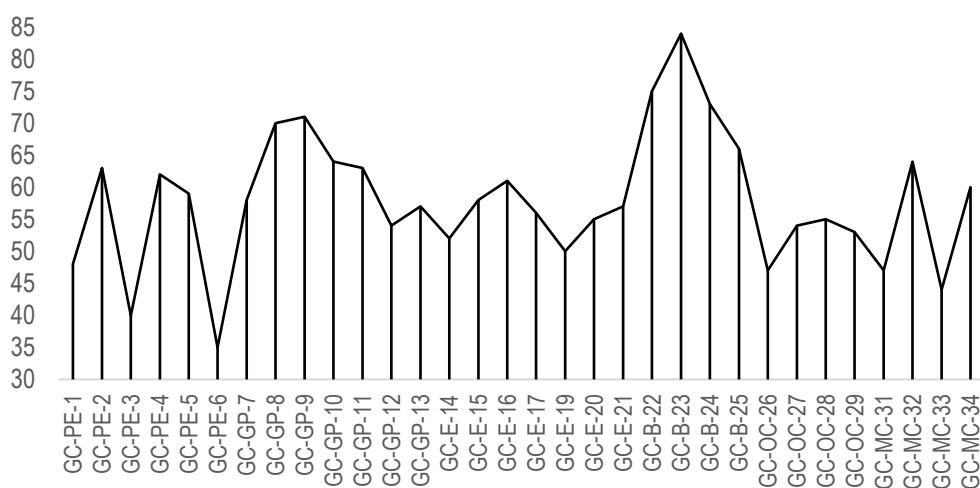


Figura 20. Evaluación de “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” de los ítems en el constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”.

Godinho (2016) cita a Pestana y Gageiro (2008), quienes señalan que la interpretación del valor de las medias en variables ordinales tratadas como cuantitativas designadas por escalas de evaluación, por sí solo no tienen significado, en la medida que las respuestas son números enteros y no fraccionarios, que sólo sirve para comparar la localización de distribuciones de varios ítems de un constructo.

Las medias presentadas en la tabla 17, el valor más elevado (4.00) y la desviación estándar más bajo (0.802) corresponden al elemento GC-PE-6, lo que significa que las respuestas se concentran en las opciones "De acuerdo parcialmente" y "Totalmente de acuerdo", siendo también el ítem que presenta menor dispersión de opinión.

Por otro lado, los ítems GC-E-21, GC-B-22 y GC-B-23 presentan las medias más bajas, con valores de 3.55, 3.36 y 3.27 respectivamente. La desviación estándar más elevada (1.099) se muestra en el GC-E-21, lo que equivale a afirmar que la opinión es más controversial en este ítem, agrupándose las respuestas en la opción "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y "de acuerdo parcialmente".

La sumatoria de medias de cada dimensión de la variable de estudio presenta algunas diferencias, siendo la dimensión "Empowerment" y "Gestión de procesos" que denota mayor nivel de concordancia y menor dispersión con respecto al tipo de respuesta (Tabla 17).

Tabla 17

Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo "Prácticas de Gestión de Calidad".

Ítems	Media	Desviación estándar
GC-PE-1	3.96	0.897
GC-PE-2	3.77	0.833
GC-PE-3	3.96	0.823
GC-PE-4	3.79	0.909
GC-PE-5	3.82	0.849
GC-PE-6	4.00	0.802
GC-GP-7	3.77	0.945
GC-GP-8	3.68	0.924
GC-GP-9	3.56	0.953
GC-GP-10	3.61	0.939
GC-GP-11	3.59	0.997
GC-GP-12	3.84	0.876
GC-GP-13	3.65	0.998
GC-E-14	3.65	0.999

GC-E-15	3.76	0.908
GC-E-16	3.66	0.969
GC-E-17	3.66	1.001
GC-E-19	3.84	0.960
GC-E-20	3.81	0.958
GC-E-21	3.55	1.099
GC-B-22	3.36	1.037
GC-B-23	3.27	1.012
GC-B-24	3.40	0.996
GC-B-25	3.55	1.022
GC-OC-26	3.73	0.946
GC-OC-27	3.74	0.947
GC-OC-28	3.69	0.895
GC-OC-29	3.70	0.990
GC-MC-31	3.69	0.930
GC-MC-32	3.64	0.968
GC-MC-33	3.96	0.919
GC-MC-34	3.74	0.915

Fuente: Data encuesta

La figura 21, muestra el valor de las medias de las seis dimensiones del constructo “Prácticas de Gestión de Calidad”. Esta representación permite una visualización de la variación de una de las medidas de tendencia central, que es la media, donde la dimensión “planificación estratégica” es la más relevante en cuanto a la concordancia y la menor divergencia en las respuestas de los ítems del constructo en estudio. Contrariamente los ítems que componen la dimensión “bechmarking” son los que muestran mayor discordancia entre los encuestados del estudio y mayor pluralidad en la elección.

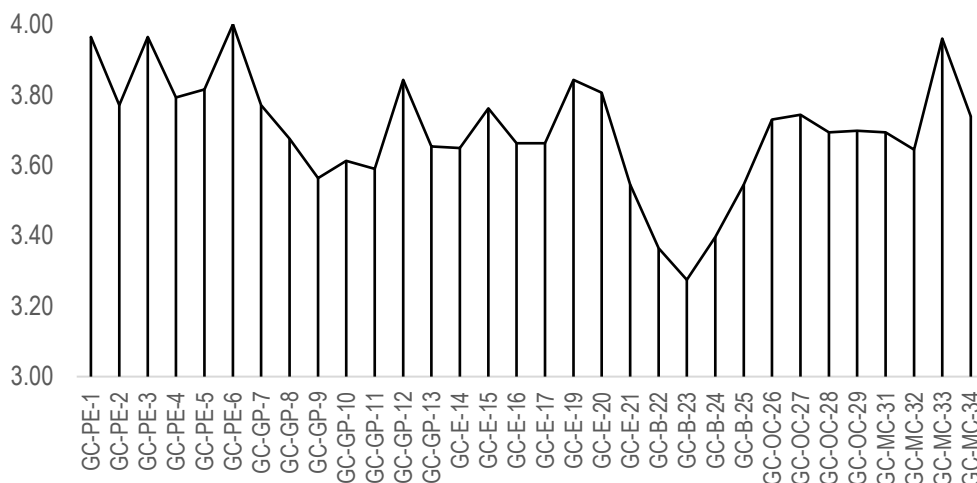


Figura 21. Medias de los ítems en el constructo: "Prácticas de Gestión de Calidad".

1.2 Prácticas de gestión del conocimiento

Al observar los datos de la tabla 18, se verifica que el porcentaje más elevado (3.60%) registrada en la opción "totalmente en desacuerdo" se muestran en los ítems CO-C-42, CO-A-48 y CO-T-54; y la más baja (0.45%) en el ítem CO-T-55. La opción "en desacuerdo parcialmente" tuvo su valor más elevado (11,26%) en los ítems CO-C-43, CO-A-48 y CO-T-51; y el más bajo (6.31%) en los ítems CO-C-45, CO-T-52 y CO-T-514. En la opción "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" el ítem CO-A-50 tuvo el porcentaje más alto (33.33%) y la más baja (25.23%) se registró en el ítem CO-C-44. El valor del porcentaje más alto (46.85%) en la opción "De acuerdo parcialmente" se verificó en el ítem CO-C-44 y la más baja (36.49%) en el ítem CO-C-46. Con respecto a la opción "Totalmente de acuerdo" se encontró que el valor más elevado (22.97%) corresponde al ítem CO-C-46, así también se muestra que el ítem CO-A-49 presenta el porcentaje más bajo (13.06%).

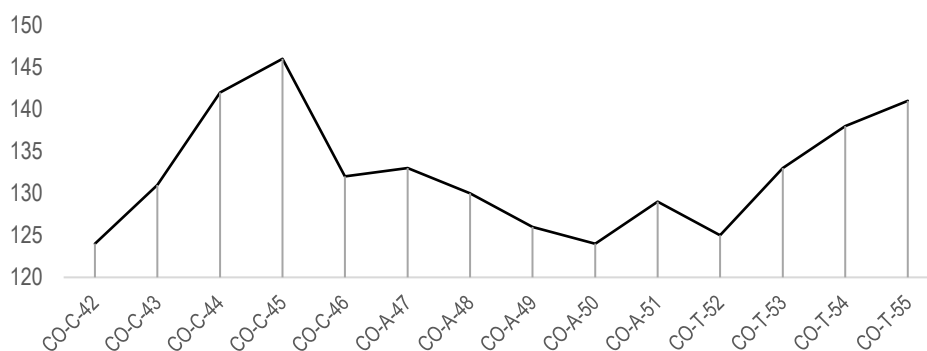
Tabla 18

Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “Prácticas de gestión del conocimiento”.

Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo parcialmente		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo parcialmente		Totalmente de acuerdo	
CO-C-42	8	3.60%	24	10.81%	66	29.73%	87	39.19%	37	16.67%
CO-C-43	3	1.35%	25	11.26%	63	28.38%	88	39.64%	43	19.37%
CO-C-44	5	2.25%	19	8.56%	56	25.23%	104	46.85%	38	17.12%
CO-C-45	5	2.25%	14	6.31%	57	25.68%	101	45.50%	45	20.27%
CO-C-46	7	3.15%	17	7.66%	66	29.73%	81	36.49%	51	22.97%
CO-A-47	7	3.15%	23	10.36%	59	26.58%	98	44.14%	35	15.77%
CO-A-48	8	3.60%	25	11.26%	59	26.58%	93	41.89%	37	16.67%
CO-A-49	7	3.15%	22	9.91%	67	30.18%	97	43.69%	29	13.06%
CO-A-50	5	2.25%	19	8.56%	74	33.33%	98	44.14%	26	11.71%
CO-A-51	6	2.70%	25	11.26%	62	27.93%	94	42.34%	35	15.77%
CO-T-52	10	4.50%	14	6.31%	73	32.88%	93	41.89%	32	14.41%
CO-T-53	7	3.15%	19	8.56%	63	28.38%	97	43.69%	36	16.22%
CO-T-54	8	3.60%	14	6.31%	62	27.93%	100	45.05%	38	17.12%
CO-T-55	1	0.45%	16	7.21%	64	28.83%	93	41.89%	48	21.62%

Fuente: Data encuesta

Las representaciones gráficas de las figuras 22, 23 y 24 permiten una observación de variación de las opciones de respuestas. Por tanto, la “concordancia” continúa presentando los valores más altos en la opción escogida y la “discordancia” mantiene la misma tendencia, es decir, muestra valores bajos. La figura 22, muestra que la dimensión “conocimiento” es más estable en referencia a la concordancia, y la dimensión “transferencia” revela menores valores de discordancia (figura 23).



$$\text{Concordancia} = \text{De acuerdo parcialmente} + \text{Totalmente de acuerdo}$$

Figura 22. Evaluación de concordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.

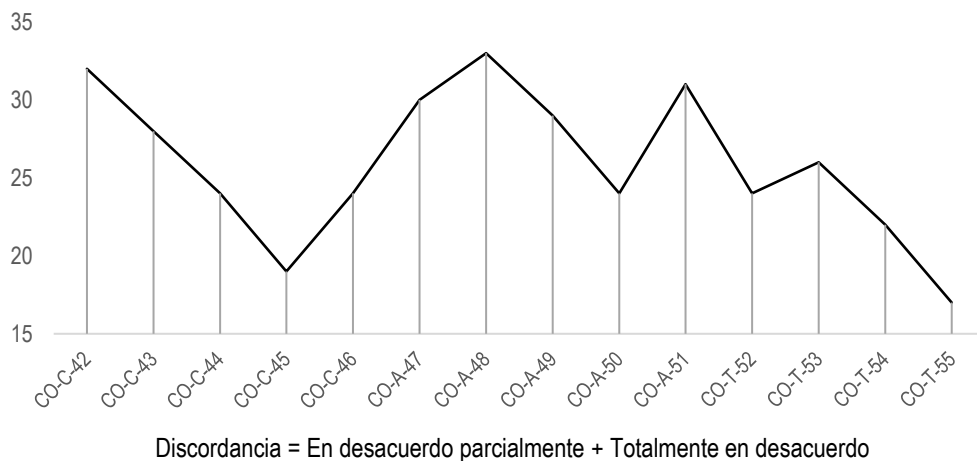


Figura 23. Evaluación de discordancia de los ítems en el constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.

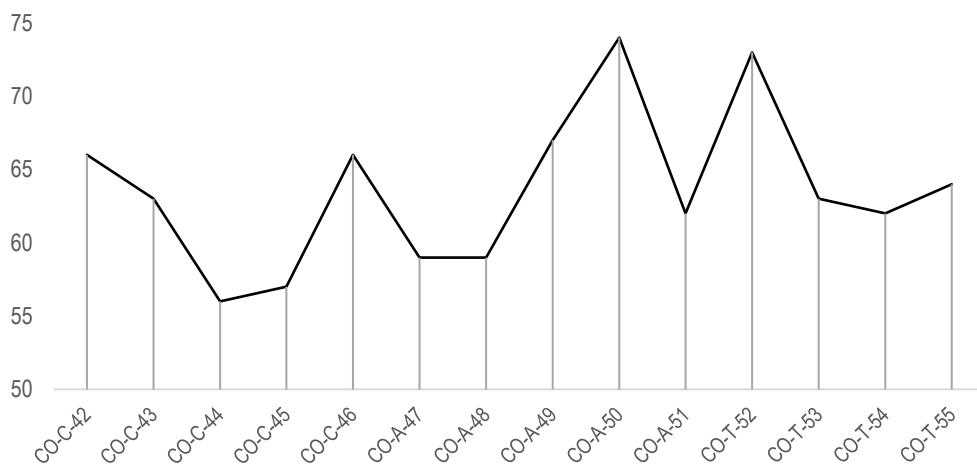


Figura 24. Evaluación de “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” de los ítems en el constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.

La tabla 19 muestra las medias y desviación estándar de los ítems que componen el constructo “prácticas de gestión del conocimiento”, donde se observan medias y desviación estándar relativamente más bajas que lo observado en el constructo “prácticas de gestión de calidad” indicando una distribución equitativa en las respuestas de los ítems.

El ítem CO-T-55 muestra el mayor valor de la media (3.77) y la menor desviación estándar (0.885) indicando que las respuestas concurren en las opciones “de acuerdo parcialmente” y “totalmente de acuerdo”. Por otro lado, el ítem CO-A-49 muestra la media más baja (3.54) y la quinta desviación estándar más elevada (0.949) con lo que se puede afirmar que la opinión es relativamente controversial en este ítem agrupándose las opciones de respuestas en "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y "de acuerdo parcialmente".

La sumatoria de medias se cada dimensión de la variable de estudio presenta algunas diferencias, siendo la dimensión “conocimiento” y “acumulación” que denota mayores valores de concordancia y semejante dispersión con respecto al tipo de respuesta (tabla 19).

Tabla 19

Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.

Ítems	Media	Desviación estándar
CO-C-42	3.55	1.009
CO-C-43	3.64	0.963
CO-C-44	3.68	0.933
CO-C-45	3.75	0.926
CO-C-46	3.68	1.011
CO-A-47	3.59	0.979
CO-A-48	3.57	1.012
CO-A-49	3.54	0.949
CO-A-50	3.55	0.890
CO-A-51	3.57	0.976
CO-T-52	3.55	0.967
CO-T-53	3.61	0.962
CO-T-54	3.66	0.956
CO-T-55	3.77	0.885

Fuente: Data encuesta

La figura 25 permite una visualización de la variación de una de las medidas de tendencia central, que es la media, donde la dimensión “conocimiento” es la más relevante en cuanto a la concordancia y la menor divergencia en las respuestas de los ítems del constructo en estudio.

Contrariamente los ítems que componen la dimensión “acumulación” son los que muestran mayor discordancia entre los encuestados del estudio y mayor pluralidad en la elección.

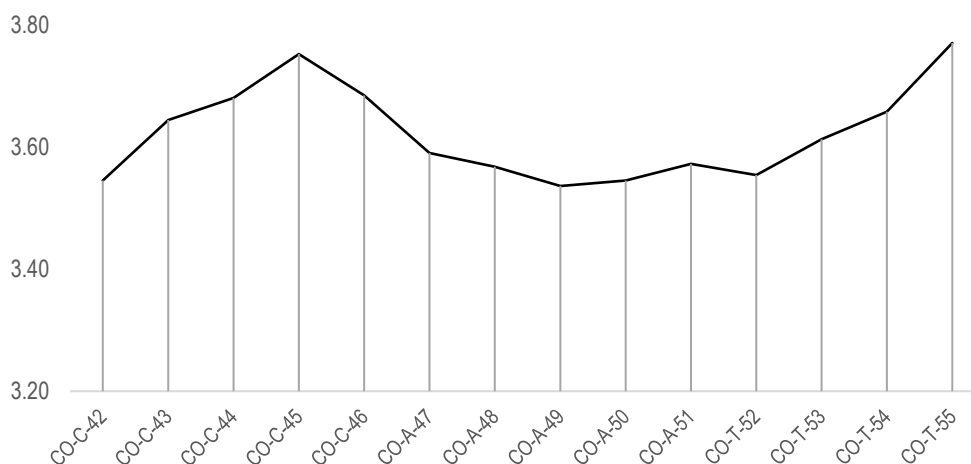


Figura 25. Medias de los ítems en el constructo: “Prácticas de gestión del conocimiento”.

1.3 Liderazgo Transformacional

Al observar los datos de la tabla 20, el porcentaje más elevado (2.70%) registrada en la opción “totalmente en desacuerdo” se muestran en los ítems LT-59 y sin ninguna respuesta en el ítem LT-57. La opción "en desacuerdo parcialmente" tuvo su valor más elevado (7.21%) en el ítem LT-61 y el valor más bajo (4.05%) en el ítem LT-57. En la opción "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" el ítem LT-57 tuvo el porcentaje más alto (21.17%) y la más baja (17.57%) se registró en el ítem LT-62. El valor del porcentaje más alto (51.80%) en la opción "de acuerdo parcialmente" se verificó en el ítem LT-60 y la más baja (40.99%) en el ítem LT-57. Con respecto a la opción "totalmente de acuerdo" se encontró que el valor más elevado (33.78%) corresponde al ítem LT-57, así también se muestra que el ítem LT-61 presenta el porcentaje más bajo (23.87%).

Tabla 20

Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “liderazgo transformacional”.

Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo parcialmente		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo parcialmente		Totalmente de acuerdo	
LT-57	0	0.00%	9	4.05%	47	21.17%	91	40.99%	75	33.78%
LT-59	6	2.70%	14	6.31%	40	18.02%	98	44.14%	64	28.83%
LT-60	1	0.45%	12	5.41%	40	18.02%	115	51.80%	54	24.32%
LT-61	2	0.90%	16	7.21%	46	20.72%	105	47.30%	53	23.87%
LT-62	4	1.80%	15	6.76%	39	17.57%	93	41.89%	71	31.98%

Fuente: Data encuesta

La figura 26 permite una observación de variación de las opciones de respuestas por parte de los encuestados en el constructo latente de liderazgo transformacional. Tal es así que la “concordancia” presenta los valores más altos en la opción escogida y la “discordancia” mantiene la tendencia de los demás constructos latentes analizados, es decir muestra valores bajos.

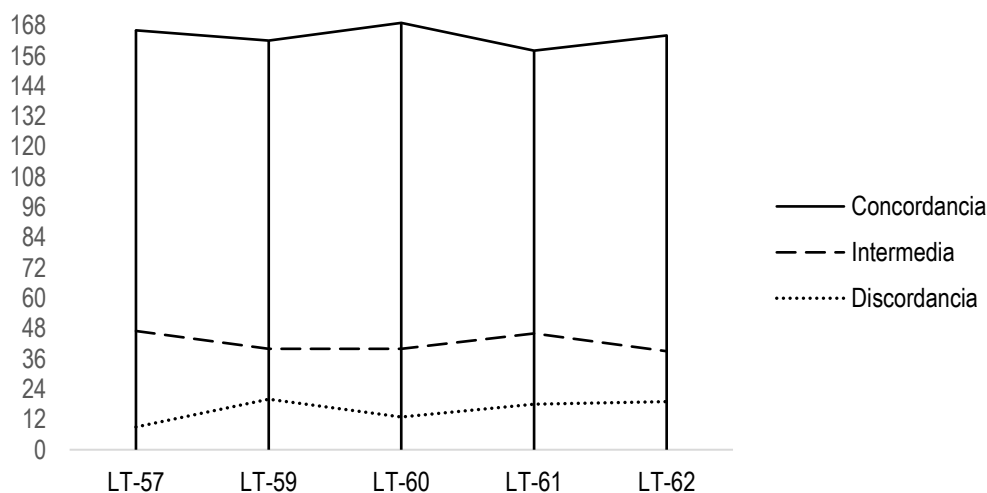


Figura 26. Evaluación de concordancia de los ítems en el constructo “liderazgo transformacional”.

La tabla 21 muestra las medias y desviación estándar de los cinco ítems que componen el constructo “liderazgo transformacional”, donde se observan medias altas y desviación estándar bajas indicando una distribución equitativa en las respuestas de los ítems. El ítem LT-57 muestra el mayor valor de la media (4.05) y la segunda menor desviación estándar (0.844) indicando que

las respuestas concurren en las opciones “de acuerdo parcialmente” y “totalmente de acuerdo”. Por otro lado, el ítem LT-61 muestra la media más baja (3.86) y la tercera desviación estándar más elevada (0.894) con lo que se puede afirmar que la opinión es relativamente controversial en este ítem agrupándose las opciones de respuestas en "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y "de acuerdo parcialmente”.

Tabla 21

Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.

Ítem	Media	Desviación estándar
LT-57	4.05	0.844
LT-59	3.90	0.979
LT-60	3.94	0.825
LT-61	3.86	0.894
LT-62	3.95	0.964

La figura 27 permite una visualización de la variación de las medias, donde los cinco ítems del constructo en estudio son relevantes en cuanto a la concordancia según opinión de los encuestados del estudio.

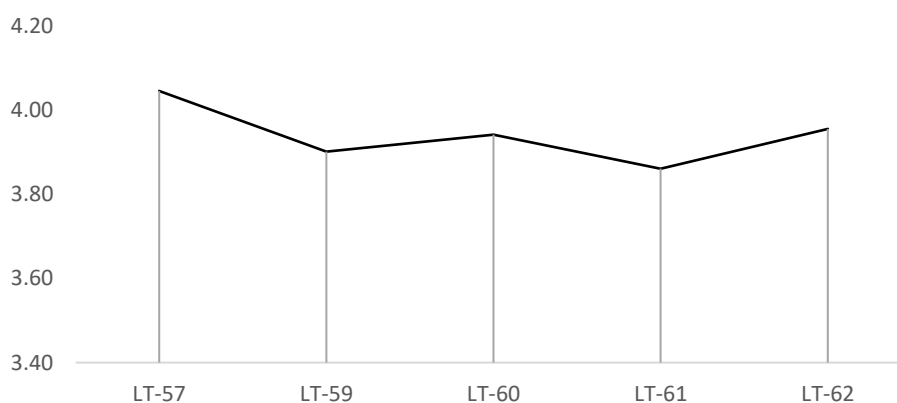


Figura 27. Medias de los ítems en el constructo: “liderazgo transformacional”.

1.4 Desempeño Organizacional

Observando los datos de la tabla 22, el porcentaje más elevado (3.15%) registrada en la opción “totalmente en desacuerdo” se muestran en los ítems DO-67 y el más bajo (0.45%) en el ítem DO-69. La opción "en desacuerdo parcialmente" tuvo su valor más elevado (8.56%) en los ítems DO-68 y DO-69; el valor más bajo (4.95%) en el ítem DO-66. En la opción "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" el ítem DO-66 tuvo el porcentaje más alto (35.59%) y la más baja (23.87%) se registró en el ítem DO-68. El valor del porcentaje más alto (44.59%) en la opción "de acuerdo parcialmente" se verificó en el ítem DO-67 y la más baja (35.14%) en el ítem DO-65. Con respecto a la opción "totalmente de acuerdo" se encontró que el valor más elevado (27.03%) corresponde al ítem DO-64, y el ítem DO-67 presenta el porcentaje más bajo (15.32%).

Tabla 22

Distribución de frecuencias de las respuestas a los ítems de la variable “desempeño organizacional”.

Ítem	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo parcialmente		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		De acuerdo parcialmente		Totalmente de acuerdo	
DO-64	6	2.70%	12	5.41%	57	25.68%	87	39.19%	60	27.03%
DO-65	6	2.70%	17	7.66%	77	34.68%	78	35.14%	44	19.82%
DO-66	6	2.70%	11	4.95%	79	35.59%	83	37.39%	43	19.37%
DO-67	7	3.15%	15	6.76%	67	30.18%	99	44.59%	34	15.32%
DO-68	3	1.35%	19	8.56%	53	23.87%	97	43.69%	50	22.52%
DO-69	1	0.45%	19	8.56%	60	27.03%	89	40.09%	53	23.87%
DO-70	3	1.35%	18	8.11%	60	27.03%	89	40.09%	52	23.42%

Fuente: Data encuesta

La figura 28 permite una observación de variación de las opciones de respuestas por parte de los encuestados en el constructo latente de desempeño organizacional. Tal es así que la “concordancia” presenta los valores más altos en la opción escogida y la “discordancia” mantiene la

tendencia de los demás constructos latentes analizados, es decir muestra valores bajos.

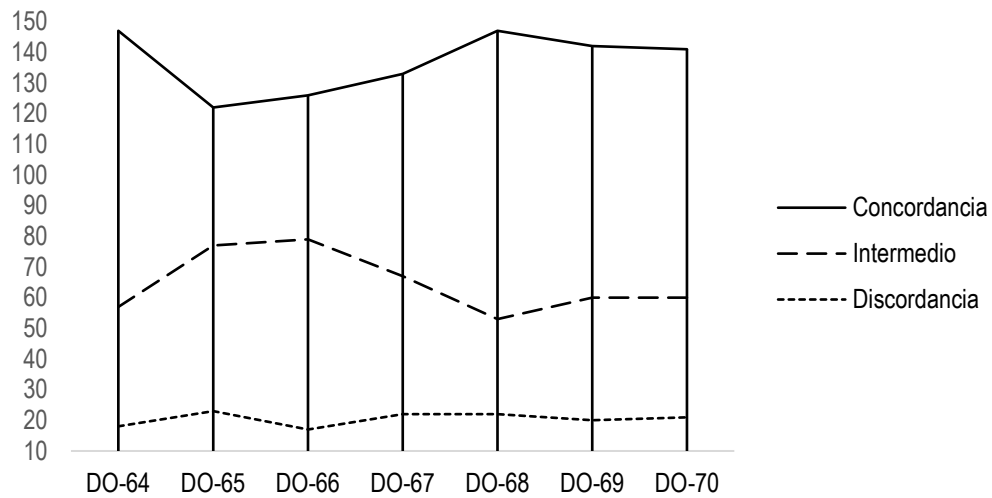


Figura 28. Evaluación de “De acuerdo” de los ítems en el constructo “liderazgo transformacional”.

La tabla 23 muestra las medias y desviación estándar de los ítems que componen el constructo “desempeño organizacional”, donde se observan medias relativamente altas y desviación estándar bajas indicando una distribución equitativa en las respuestas de los ítems. El ítem DO-69 con media de 3.78 presenta la menor desviación estándar (0.921) indicando que las respuestas concurren en las opciones “de acuerdo parcialmente” y “totalmente de acuerdo”. Por otro lado, el ítem DO-67 muestra la media más baja (3.62) con desviación estándar más elevada (0.933) con lo que se puede afirmar que la opinión es relativamente controversial en este ítem agrupándose las opciones de respuestas en "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" y "de acuerdo parcialmente".

Tabla 23

Valores de las medias y desviación estándar de los ítems del constructo “Prácticas de gestión del conocimiento”.

Ítem	Media	Desviación estándar
DO-64	3.82	0.980
DO-65	3.62	0.976
DO-66	3.66	0.937
DO-67	3.62	0.933
DO-68	3.77	0.939
DO-69	3.78	0.921
DO-70	3.76	0.947

La figura 29 permite una visualización de la variación de las medias, donde los ítems del constructo en estudio son relevantes en cuanto a la concordancia según opinión de los encuestados del estudio.

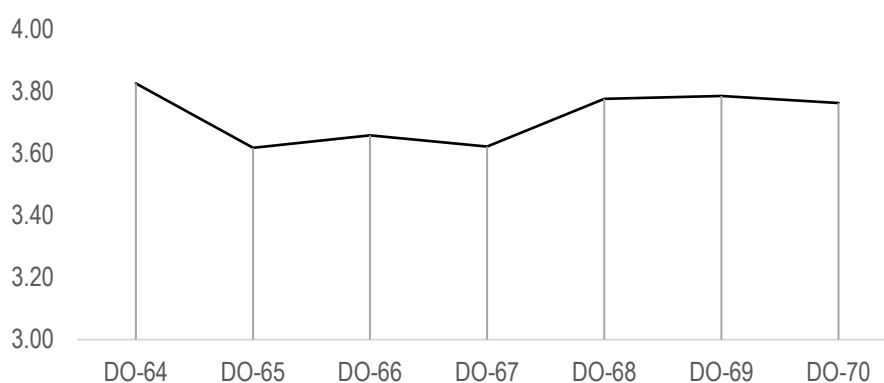


Figura 29. Medias de los ítems en el constructo: “liderazgo transformacional”.

2. Resultados de análisis de estructura y fiabilidad de las escalas de medición.

El análisis de la estructura y fiabilidad de las escalas de medición permitió obtener la validación de la unidimensionalidad de los constructos del modelo teórico propuesto, mediante la valoración de los factores, tomando como referencia los planteamientos teóricos y aspectos señalados en el punto 5.2 del Capítulo III.

2.1 Gestión de Calidad

Para verificar la validez de la estructura interna de la escala prácticas de gestión de calidad, se procedió a realizar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) por medio del software SPSS 24. Las correlaciones entre los reactivos del test y entre las diferentes dimensiones son las que ayudan a establecer la validez del constructo. El AFE se usa comúnmente para corroborar en qué medida ciertos ítems corresponden a una determinada dimensión (Santisteban, 2009).

En la tabla 24, se puede visualizar que el KMO fue de 0.932 mayor a 0.7, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis de factores; la prueba de Esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 4857.150 con 496 grados de libertad y una significancia de 0.00. El nivel de significancia con ese valor indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial.

Tabla 24

KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión de la calidad.

Medida de KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
	Aprox. Chi-cuadrado	Gl	p
0.932	4857,150	496	0.00

Fuente: Data de cuestionario.

Dado a que la escala de prácticas de gestión de calidad cumplió con los requisitos necesarios para realizar el AFE, además el modelo es explicado con seis factores en una varianza total de 68.047%, se procedió a analizar cada ítem utilizando el método de estimación de componentes principales, así como el método de rotación varimax y autovalores mayores que uno, resultando seis factores (dimensiones).

En la tabla 25, se muestra que todos los ítems puntúan en el factor o dimensión que le corresponde, ya que las cargas factoriales de cada ítem son mayores a 0.4, además la varianza extraída es superior al límite establecido

de 0.5, con lo que se puede afirmar que la escala de prácticas de gestión de calidad presenta validez.

Tabla 25

Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de prácticas de gestión de calidad

Ítems	Planificación estratégica	Gestión de procesos	Empowerment	Bechmarking	Orientación al cliente	Mejora continua	Varianza extraída
gc-pe-1	0.622						
gc-pe-2	0.713						
gc-pe-3	0.735						
gc-pe-4	0.740						0.63
gc-pe-5	0.726						
gc-pe-6	0.692						
gc-gp-7		0.652					
gc-gp-8		0.624					
gc-gp-9		0.437					
gc-gp-10		0.519					0.59
gc-gp-11		0.700					
gc-gp-12		0.584					
gc-gp-13		0.659					
gc-e-14			0.732				
gc-e-15			0.746				
gc-e-16			0.660				
gc-e-17			0.774				0.68
gc-e-19			0.775				
gc-e-20			0.751				
gc-e-21			0.626				
gc-b-22				0.742			
gc-b-23				0.803			
gc-b-24				0.834			0.78
gc-b-25				0.726			
gc-oc-26					0.659		
gc-oc-27					0.737		
gc-oc-28					0.683		0.73
gc-oc-29					0.613		
gc-mc-31						0.608	
gc-mc-32						0.656	
gc-mc-33						0.718	0.60
gc-mc-34						0.698	

Fuente: Data de cuestionario.

La escala final del constructo de prácticas de gestión de calidad, está conformada por 32 ítems, distribuyéndose en seis dimensiones de la siguiente manera:

Tabla 26

Escala de medición de las prácticas de gestión de calidad

Dimensión	Cód.	Ítems del cuestionario	Nº de ítems
Planificación estratégica	gc-pe-1	La alta dirección, comunica la misión institucional a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal.	06
	gc-pe-2	La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	
	gc-pe-3	La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional.	
	gc-pe-4	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los estudiantes y las necesidades de otros "grupos de interés"	
	gc-pe-5	La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	
	gc-pe-6	La alta dirección, alinea (integra) las operaciones de la organización a la misión institucional.	
Gestión de procesos	gc-gp-7	Los principales procesos de la UPeU están definidos y usted participa en su desarrollo	07
	gc-gp-8	La UPeU asegura el estudio y mejora continua de todos sus servicios y procesos.	
	gc-gp-9	El concepto de cliente interno y externo es comprensible para la comunidad universitaria.	
	gc-gp-10	La UPeU tiene instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, que son entendidas por los miembros de la comunidad universitaria.	
	gc-gp-11	El personal docente y no docente son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	
	gc-gp-12	En la UPeU funcionan estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo, entre otros) para dar soporte a la mejora continua.	
	gc-gp-13	La UPeU tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio educativo.	
Empowerment	gc-e-14	Los miembros del personal gozan de completa autonomía en su trabajo.	07
	gc-e-15	Los miembros del personal toman decisiones en la solución de problemas.	
	gc-e-16	Se estimula la iniciativa en los miembros del personal.	
	gc-e-17	Se permite a los miembros del personal efectúen su trabajo en forma autónoma.	
	gc-e-19	Se permite a los miembros del personal un alto grado de iniciativa.	
	gc-e-20	Se confía en el buen juicio de los miembros del personal para la solución de problemas.	
Bechmarking	gc-b-22	La UPeU, enfatiza el benchmarking de los servicios que tiene la competencia.	04
	gc-b-23	La UPeU, pone énfasis en el benchmarking de los servicios de otras organizaciones no competidoras.	

Dimensión	Cód.	Ítems del cuestionario	N° de ítems
Orientación al cliente	gc-b-24	La realización de benchmarking ha resultado eficaz para la mejora de la calidad de los servicios.	04
	gc-b-25	La UPeU, tiene la voluntad de seguir haciendo benchmarking en el futuro.	
	gc-oc-26	Los procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes.	
	gc-oc-27	Autoridades y docentes estimulan actividades que mejoran la satisfacción del cliente.	
	gc-oc-28	La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos.	
Mejora continua	gc-oc-29	En la UPeU los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos.	04
	gc-mc-31	Los servicios a los estudiantes han sido mejorados recientemente.	
	gc-mc-32	La UPeU recientemente ha recibido reconocimiento por la mejora de sus servicios y procesos.	
	gc-mc-33	La mejora continua de los servicios y procesos se traduce en ventaja competitiva para la UPeU.	
	gc-mc-34	Se cuantifica las estrategias de mejora continua en términos de costo, tiempo y desempeño.	
Total de ítems			32

Fuente: Elaboración propia

El análisis de fiabilidad de la variable prácticas de gestión de calidad se obtuvo a través del coeficiente de alpha de Conbrach, que mide la consistencia interna del instrumento.

La tabla 27 muestra tanto la fiabilidad individual por ítem como la correlación ítem-dimensión, donde se puede observar que todos los ítems cumplen con las condiciones señaladas, por tanto, se opta por mantener los 32 ítems del cuestionario de la sección I del instrumento, dado que se cumplieron a cabalidad los requerimientos.

Tabla 27

Análisis estadístico de los ítems

Dimensión	Ítems	Correlación	Alpha de Conbrach (si se elimina el ítem)	Alpha de Conbrach (dimensión)
Planificación estratégica	GC-PE-1	0.611	0.876	0.882
	GC-PE-2	0.745	0.853	
	GC-PE-3	0.705	0.860	
	GC-PE-4	0.719	0.857	
	GC-PE-5	0.718	0.857	
	GC-PE-6	0.661	0.867	
Gestión de procesos	GC-GP-7	0.625	0.876	0.886
	GC-GP-8	0.714	0.866	
	GC-GP-9	0.656	0.873	

	GC-GP-10	0.671	0.871	
	GC-GP-11	0.725	0.864	
	GC-GP-12	0.670	0.871	
	GC-GP-13	0.685	0.869	
Empowerment	GC-E-14	0.741	0.909	0.920
	GC-E-15	0.762	0.907	
	GC-E-16	0.725	0.911	
	GC-E-17	0.774	0.906	
	GC-E-19	0.785	0.905	
	GC-E-20	0.811	0.902	
	GC-E-21	0.683	0.917	
Bechmarking	GC-B-22	0.791	0.878	0.906
	GC-B-23	0.820	0.868	
	GC-B-24	0.798	0.876	
	GC-B-25	0.747	0.894	
Orientación al cliente	GC-OC-26	0.713	0.849	0.876
	GC-OC-27	0.802	0.813	
	GC-OC-28	0.731	0.842	
	GC-OC-29	0.690	0.859	
Mejora continua	GC-MC-31	0.563	0.742	0.782
	GC-MC-32	0.599	0.724	
	GC-MC-33	0.578	0.734	
	GC-MC-34	0.611	0.717	

Fuente: Data de la encuesta

En la tabla 28, se aprecia que la consistencia interna global de la escala de prácticas de gestión de calidad (32 ítems) es de 0.958, lo cual implica que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad. Por otro lado, se puede ver que los valores de fiabilidad de las seis dimensiones son aceptables, ya que son mayores a 0.7.

Tabla 28

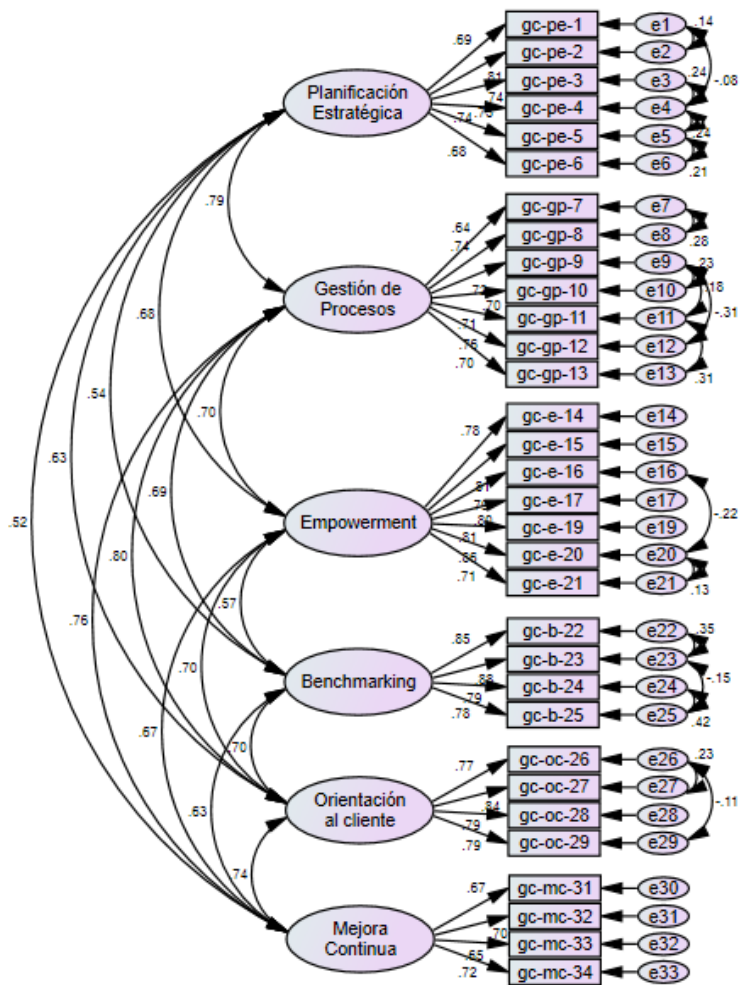
Estimación de consistencia interna de la escala prácticas de gestión de calidad.

Dimensión	N° de ítems	Alpha
Planificación estratégica	06	0.882
Gestión de procesos	07	0.886
Empowerment	07	0.920
Bechmarking	04	0.906
Orientación al cliente	04	0.876
Mejora continua	04	0.782
Total	32	0.960

Fuente: Data, cuestionario de percepción.

En la figura 30 se presenta el modelo de medida de la variable latente, con los parámetros estandarizados y las correlaciones múltiples cuadradas, para la variable latente “Prácticas de gestión de calidad”, conformada por 32 variables observadas o ítems. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador, fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores que uno. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo a nivel de p menor o igual que .001.

El modelo de medida de “Prácticas de gestión de calidad” (figura 30), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios: X^2 igual a 683.518, p igual a 0.00, X^2/gl igual a 1.582, GFI igual a 0.847, CFI igual a 0.946 y RMSEA igual a 0.051.



GFI=.847 CFI=.946 RMSEA=.051 Chi=683.518 p=.00 df=432 X2/gl=1.582

Figura 30. Parámetros estandarizados para el modelo de mediac de “prácticas de gestión de calidad”

2.2 Gestión del conocimiento

Para la variable prácticas de gestión del conocimiento, el KMO fue de 0.937 mayor a 0.7, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis de factores; la prueba de Esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 2338.926 con 91 grados de libertad y una significancia de 0.00. El nivel de significancia con ese valor indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial.

Tabla 29

KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión del conocimiento.

Medida de KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
	Aprox. Chi-cuadrado	gl	sig
0.937	2338,926	91	0.00

Fuente: Data de cuestionario.

Dado a que la escala de prácticas de gestión del conocimiento cumplió con los requisitos necesarios para realizar el AFE, además el modelo es explicado con tres factores en una varianza total de 74.11%, se procedió a analizar cada ítem utilizando el método de estimación de componentes principales, así como el método de rotación varimax para tres factores (dimensiones).

En la tabla 30, se muestra que todos los ítems puntúan en el factor o dimensión que le corresponde, ya que las cargas factoriales de cada ítem son mayores a 0.4, además la varianza extraída es superior al límite establecido de 0.5, con lo que se puede afirmar que la escala de prácticas de gestión del conocimiento presenta validez.

Tabla 30

Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de prácticas de gestión del conocimiento

Ítems	Creación del conocimiento	Acumulación del conocimiento	Transferencia del conocimiento	Varianza extraída
CO-C-42	0.744			
CO-C-43	0.774			
CO-C-44	0.813			0.90
CO-C-45	0.744			
CO-C-46	0.672			
CO-A-47		0.603		
CO-A-48		0.792		
CO-A-49		0.836		0.89
CO-A-50		0.773		
CO-A-51		0.675		
CO-T-52			0.691	
CO-T-53			0.750	
CO-T-54			0.741	0.94
CO-T-55			0.751	

Fuente: Data de cuestionario.

La escala final del constructo de prácticas de gestión del conocimiento, está conformada por 14 ítems, distribuyéndose en tres dimensiones de la siguiente manera:

Tabla 31

Escala de medición de las prácticas de gestión del conocimiento

Dimensión	Cód.	Ítems del cuestionario	N° de ítems
Creación del conocimiento	co-c-42	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas.	05
	co-c-43	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.	
	co-c-44	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	
	co-c-45	Existe intercambio de ideas y el diálogo.	
	co-c-46	Existe escenarios para expresar opiniones personales y colectivas.	
Acumulación del conocimiento	co-a-47	Existe la planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronósticos.	05
	co-a-48	Existen manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.	
	co-a-49	Existen bases de datos sobre los servicios y procedimientos.	
	co-a-50	Se acopia el acervo documentario sobre diversos aspectos de la gestión e información técnica.	
	co-a-51	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.	
Transferencia del conocimiento	co-t-52	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas, mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	04
	co-t-53	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos o áreas.	
	co-t-54	Se desarrolla la búsqueda y compartimiento de nuevos valores e ideas.	
	co-t-55	Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación con sus dirigidos.	
Total de ítems			14

Fuente: Elaboración propia

El análisis de fiabilidad de la variable prácticas de gestión del conocimiento se obtuvo a través del coeficiente de alpha de Conbrach, que mide la consistencia interna del instrumento.

La tabla 32 muestra tanto la fiabilidad individual por ítem como la correlación ítem-dimensión, donde se puede observar que todos los ítems cumplen con las condiciones señaladas; por tanto, se opta por mantener los 14 ítems del cuestionario de la sección II del instrumento, dado que se cumplieron a cabalidad los requerimientos.

Tabla 32

Análisis estadístico de los ítems

Dimensión	Ítems	Correlación	Alpha de Conbrach (si se elimina el ítem)	Alpha de Conbrach (dimensión)
Creación del conocimiento	co-c-42	0.754	0.880	0.901
	co-c-43	0.772	0.876	
	co-c-44	0.756	0.879	
	co-c-45	0.785	0.873	
	co-c-46	0.709	0.890	
Acumulación del conocimiento	co-a-47	0.724	0.894	0.907
	co-a-48	0.741	0.891	
	co-a-49	0.815	0.875	
	co-a-50	0.805	0.879	
	co-a-51	0.748	0.889	
Transferencia del conocimiento	co-t-52	0.770	0.846	0.886
	co-t-53	0.787	0.839	
	co-t-54	0.781	0.842	
	co-t-55	0.669	0.883	

Fuente: Data de la encuesta

En la tabla 33, se aprecia que la consistencia interna global de la escala de prácticas de gestión del conocimiento (14 ítems) es de 0.947, lo cual implica que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad. Por otro lado, se puede ver que los valores de fiabilidad de las tres dimensiones son aceptables, ya que son mayores a 0.7.

Tabla 33

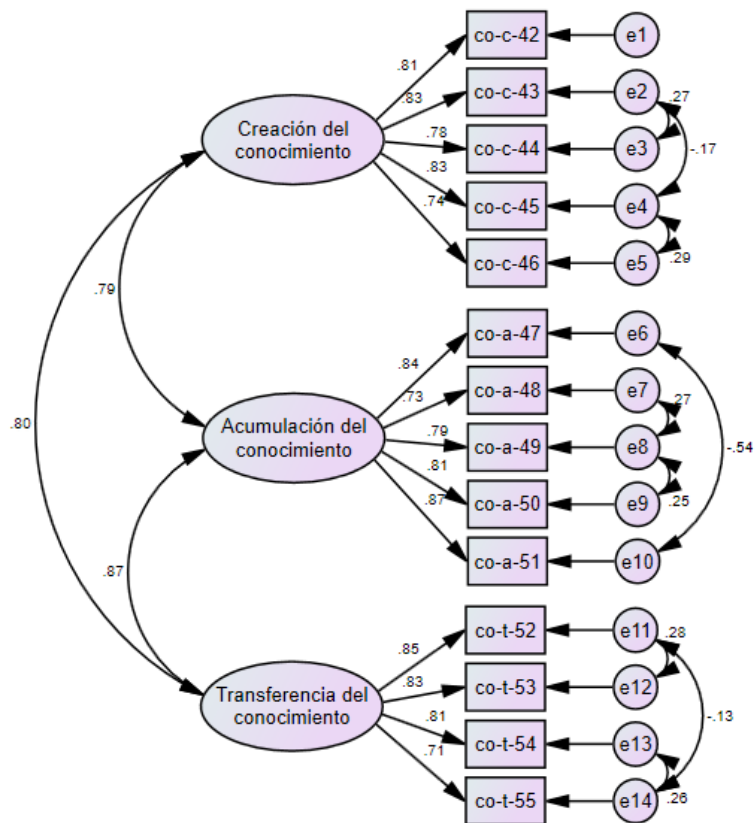
Estimación de consistencia interna de la escala prácticas de gestión de calidad.

Dimensión	Nº de ítems	Alpha de Conbrach
Creación del conocimiento	05	0.901
Acumulación del conocimiento	05	0.907
Transferencia del conocimiento	04	0.886
Total	14	0.947

Fuente: Data, cuestionario de percepción.

En la figura 31 se presenta el modelo de medida de la variable latente, con los parámetros estandarizados y las correlaciones múltiples cuadradas, para la variable latente “Prácticas de gestión de conocimiento”, conformada por 14 variables observadas o ítems. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador, fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores que uno. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo a nivel de p menor o igual que .001.

El modelo de medida de “Prácticas de gestión de conocimiento” (Figura 31), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios: X^2 igual a 109.825, p igual a 0.00, X^2/gl igual a 1.690, GFI igual a 0.934, CFI igual a 0.981 y RMSEA igual a 0.056.



GFI=.934 CFI=.981 RMSEA=.056 Chi=109.825 p=.00 df=65 X2/gl=1.690

Figura 31. Parámetros estandarizados para el modelo de prácticas de gestión de conocimiento

2.3 Liderazgo Transformacional

Para la variable liderazgo transformacional, el KMO fue de 0.852 mayor a 0.7, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis de factores; la prueba de Esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 438.055 con 10 grados de libertad y una significancia de 0.00. El nivel de significancia con ese valor indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial.

Tabla 34

KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión del conocimiento.

Medida de KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
	Aprox. Chi-cuadrado	gl	sig
0.852	438.055	10	0.00

Fuente: Data de cuestionario.

Dado a que la escala de liderazgo transformacional cumplió con los requisitos necesarios para realizar el AFE, además el modelo es explicado con tres factores en una varianza total de 61.97%, se procedió a analizar cada ítem utilizando el método de estimación de componentes principales, así como el método de rotación varimax.

En la tabla 35, se muestra que todos los ítems puntúan en el factor o dimensión que le corresponde, ya que las cargas factoriales de cada ítem son mayores a 0.4, además la varianza extraída es superior al límite establecido de 0.5, con lo que se puede afirmar que la escala liderazgo transformacional presenta validez.

Tabla 35

Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de liderazgo transformacional.

Ítems	Liderazgo Transformacional	Varianza extraída
LT-57	0.625	
LT-59	0.792	
LT-60	0.830	0.61
LT-61	0.841	
LT-62	0.827	

Fuente: Data de cuestionario.

La escala final del constructo de liderazgo transformacional, está conformada por cinco (05) ítems, distribuyéndose de la siguiente manera:

Tabla 36

Escala de medición de liderazgo transformacional

Constructo	Cód.	Ítems del cuestionario	Nº de ítems
Liderazgo Transformacional	LT-57	Cree usted que cuando existe compromiso de trabajo, el líder los cumple.	05
	LT-59	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos de la calidad.	
	LT-60	Expresamos diferentes perspectivas cuando se intenta solucionar los problemas.	
	LT-61	Se desarrollan tiempo y espacio a orientar y capacitar al personal.	
	LT-62	Todos los responsables de departamento participan activamente en los procesos de mejora de la calidad.	
Total de ítems			05

Fuente: Elaboración propia

El análisis de fiabilidad de la variable liderazgo transformacional se obtuvo a través del coeficiente de alpha de Conbrach, que mide la consistencia interna del instrumento.

En la tabla 37, se aprecia que la consistencia interna global de la escala de liderazgo transformacional (05 ítems) es de 0.858, lo cual implica que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad. Por otro lado, se puede ver que los valores de fiabilidad de los ítems son aceptables, ya que son mayores a 0.7.

Tabla 37

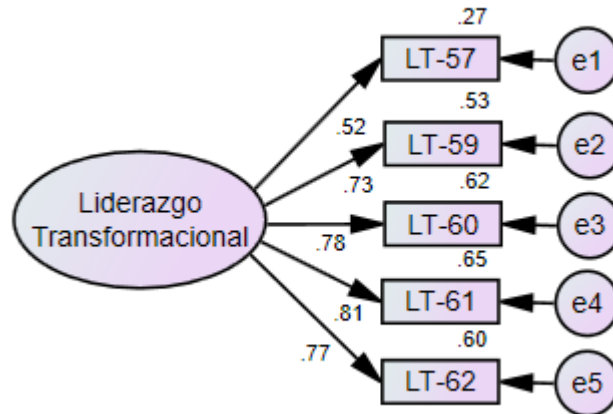
Análisis estadístico de los ítems

Constructo	Ítems	Correlación	Alpha de Conbrach (si se elimina el ítem)	Alpha de Conbrach (dimensión)
Liderazgo Transformacional	LT-57	0.568	0.854	0.858
	LT-59	0.681	0.828	
	LT-60	0.723	0.818	
	LT-61	0.714	0.818	
	LT-62	0.696	0.823	

Fuente: Data de la encuesta

En la figura 32 se presenta el modelo de medida de la variable latente, con los parámetros estandarizados y las correlaciones múltiples cuadradas, para la variable latente “liderazgo transformacional”, conformada por cinco (05) variables observadas o ítems. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador, fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores que uno. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo a nivel de p menor o igual que .001.

El modelo de medida de “liderazgo transformacional” (figura 32), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios: X^2 igual a 5.222, p igual a 0.389, X^2/gl igual a 1.044, GFI igual a 0.991, CFI igual a 0.999 y RMSEA igual a 0.014.



GFI=.991 CFI=.999 RMSEA=.014 Chi=5.222 p=.389 df=5 X2/gl=1.690

Figura 32. Parámetros estandarizados para el modelo de prácticas de gestión de conocimiento.

2.4 Desempeño Organizacional

Para la variable liderazgo transformacional, el KMO fue de 0.858 mayor a 0.7, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis de

factores; la prueba de Esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 834.864 con 21 grados de libertad y una significancia de 0.00. El nivel de significancia con ese valor indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial.

Tabla 38

KMO y prueba de Bartlett de la escala de prácticas de gestión del conocimiento.

Medida de KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
	Aprox. Chi-cuadrado	gl	sig
0.858	834.864	21	0.00

Fuente: Data de cuestionario.

Dado a que la escala de liderazgo transformacional cumplió con los requisitos necesarios para realizar el AFE, además el modelo es explicado con tres factores en una varianza total de 60.58%, se procedió a analizar cada ítem utilizando el método de estimación de componentes principales, así como el método de rotación varimax.

En la tabla 39, se muestra que todos los ítems puntúan en el factor o dimensión que le corresponde, ya que las cargas factoriales de cada ítem son mayores a 0.4, además la varianza extraída es superior al límite establecido de 0.5, con lo que se puede afirmar que la escala desempeño organizacional presenta validez.

Tabla 39

Cargas factoriales y varianza extraída del modelo de medida final de desempeño organizacional.

Ítems	Desempeño Organizacional	Varianza extraída
DO-64	0.674	
DO-65	0.752	
DO-66	0.807	
DO-67	0.790	0.60
DO-68	0.793	
DO-69	0.812	
DO-70	0.811	

Fuente: Data de cuestionario.

La escala final del constructo de desempeño organizacional, está conformada por siete (07) ítems, distribuyéndose de la siguiente manera:

Tabla 40

Escala de medición de desempeño organizacional

Constructo	Cód.	Ítems del cuestionario	Nº de ítems
Desempeño Organizacional	DO-64	El nivel de beneficio global ha aumentado significativamente.	07
	DO-65	La tasa de queja y reclamos de los clientes es cada vez menor.	
	DO-66	El nivel de satisfacción de los clientes ha aumentado.	
	DO-67	Los empleados están satisfechos en su trabajo.	
	DO-68	Las relaciones entre directivos y personal es positiva y productiva.	
	DO-69	La UPeU logra sus objetivos propuestos (eficacia)	
	DO-70	La UPeU optimiza el uso adecuado de los recursos (eficiencia)	
Total de ítems			07

El análisis de fiabilidad de la variable desempeño organizacional se obtuvo a través del coeficiente de alpha de conbrach, que mide la consistencia interna del instrumento.

En la tabla 41, se aprecia que la consistencia interna global de la escala de desempeño organizacional (07 ítems) es de 0.890, lo cual implica que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad. Por otro lado, se puede ver que los valores de fiabilidad de los ítems son aceptables, ya que son mayores a 0.7.

Tabla 41

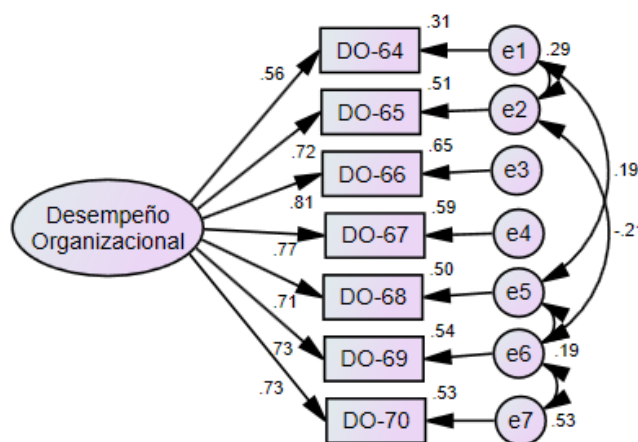
Análisis estadístico de los ítems

Constructo	Ítems	Correlación	Alpha de conbrach (si se elimina el ítem)	Alpha de conbrach (dimensión)
Desempeño Organizacional	DO-64	0.575	0.888	0.890
	DO-65	0.664	0.877	
	DO-66	0.722	0.870	
	DO-67	0.699	0.872	
	DO-68	0.704	0.872	
	DO-69	0.720	0.870	
	DO-70	0.718	0.870	

Fuente: Data de la encuesta

En la figura 33 se presenta el modelo de medida de la variable latente, con los parámetros estandarizados y las correlaciones múltiples cuadradas, para la variable latente “desempeño organizacional”, conformada por cinco (07) variables observadas o ítems. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador, fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores que uno. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo a nivel de p menor o igual que .001.

El modelo de medida de “liderazgo transformacional” (figura 33), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios: X^2 igual a 12.078, p igual a 0.209, X^2/gf igual a 1.342, GFI igual a 0.984, CFI igual a 0.996 y RMSEA igual a 0.039.



GFI=.984 CFI=.996 RMSEA=.039 Chi=12.078 p=.209 df=9 X2/gf=1.342

Figura 33. Parámetros estandarizados para la variable latente de desempeño organizacional.

3. Resultados referidos a la contrastación de las hipótesis

Una vez que se ha comprobado que las escalas de medición son confiables y gozan de consistencia interna, se aplica a continuación las

ecuaciones estructurales para contrastar el modelo teórico propuesto. El análisis de los modelos estructurales permite comprobar en qué grado las relaciones causales entre variables latentes son consistentes con los datos y, por tanto, si es posible confirmar las relaciones que plantean las hipótesis.

Para el contraste de las hipótesis de investigación propuestas se ha desarrollado conforme están definidos las etapas del proceso de modelización descrita en la tabla 15, del acápite 5.2.3, del capítulo III.

3.1 Resultado de la hipótesis general

3.1.1 Ecuaciones del modelo estructural

La especificación de un modelo estructural consiste básicamente en representar las hipótesis del modelo teórico en un sistema de ecuaciones estructurales, en el que se relacionan variables latentes endógenas y exógenas, siendo las variables latentes exógenas aquellas que no vienen explicadas por el modelo, mientras que las endógenas son las que el modelo pretende explicar. Con el fin de evitar errores de especificación de los modelos estructurales, es conveniente asegurarse de que no existen variables latentes endógenas y/o exógenas importantes omitidas en el modelo teórico (Albacete, 2010).

Para definir las ecuaciones correspondientes a los modelos de las variables de estudio e hipótesis de investigación, es necesario mostrar la figura 34 del modelo del objeto de contraste.

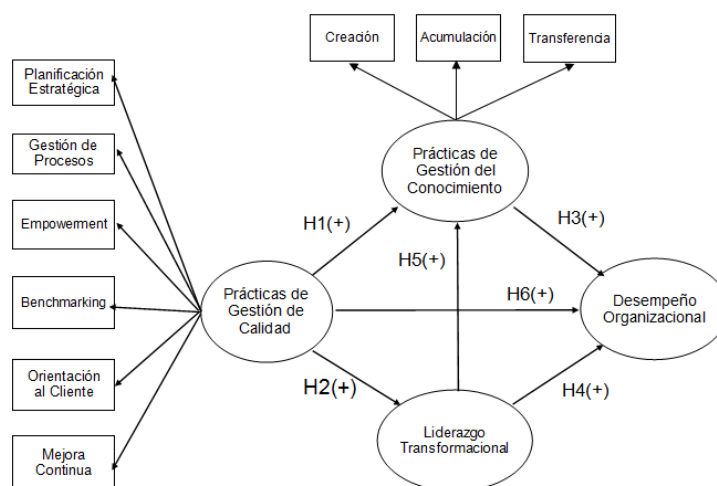


Figura 34. Diagrama del modelo teórico de contraste

A continuación, se muestran las ecuaciones correspondientes a las variables de estudio: Prácticas de gestión de calidad (tabla 42), gestión del conocimiento (tabla 43) y liderazgo transformacional (tabla 44).

Tabla 42

Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión de calidad (C14)

Dimensión	Ecuación estructural
Planificación estratégica (C1)	$C1=1C14+E1$
Gestión de procesos (C2)	$C2=*C14+E2$
Empowerment (C3)	$C3=*C14+E3$
Bechmarking (C4)	$C4=*C14+E4$
Orientación al cliente (C5)	$C5=*C14+E5$
Mejora continua (C6)	$C6=*C14+E6$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

Ecuaciones del modelo de medida de las prácticas de gestión del conocimiento (C15)

Dimensión	Ecuación estructural
Creación del conocimiento (C7)	$C7=1C15+E7$
Acumulación del conocimiento (C8)	$C8=*C15+E8$
Transferencia del conocimiento (C9)	$C9=*C15+E9$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44

Ecuaciones del modelo de medida del liderazgo transformacional (C16)

Dimensión	Ecuación estructural
Visión compartida (C10)	$C10=1C16+E10$
Motivación inspiradora (C11)	$C11=*C16+E11$
Toma de decisiones participativas (C12)	$C12=*C16+E12$

Fuente: Elaboración propia

Enunciadas las ecuaciones de los modelos de medida de las variables de estudio, a continuación, en la tabla 45, se muestran las ecuaciones estructurales correspondientes a las hipótesis de investigación a contrastar.

Tabla 45

Ecuaciones estructurales de las hipótesis propuestas

Hipótesis	Ecuación estructural
H1: Las prácticas de gestión de la calidad (C14) tiene efecto positivo en el desarrollo de gestión el conocimiento (C15)	$C15 = *C14 + *C16 + E15$
H5: El liderazgo transformacional (C16) tiene efecto positivo en las prácticas de gestión del conocimiento (C15)	
H2: Las prácticas de gestión de la calidad (C14) tiene efecto positivo en el liderazgo transformacional (C16)	$C16 = *C14 + E16$
H3: Las prácticas de gestión del conocimiento (C15) tienen efecto positivo en el desempeño organizacional (C13)	$C13 = *C14 + *C15 + *C16 + E13$
H4: El liderazgo transformacional (C16) tiene efecto positivo en el desempeño organizacional (C13)	
H6: Las prácticas de gestión de la calidad (C14) tienen efecto positivo en el desempeño organizacional (C13)	

Leyenda:

C: Constructo

E: Error

C13: Desempeño organizacional

C14: Gestión de la calidad

C15: Gestión del conocimiento

C16: Liderazgo transformacional

3.1.2 Identificación y evaluación del modelo estructural

Según Del Barrio y Luque (2000), se ha de trabajar con modelos que estén sobre identificados, es decir, modelos donde hay más valores conocidos que parámetros a estimar. En la tabla 46, se muestra la identificación del modelo complejo de estudio, donde el modelo cumple con la condición suficiente para la estimación misma del modelo en estudio.

Tabla 46

Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).

Parámetro	Valor
Number of distinct sample moments (Número de momentos de muestra distintos):	1769
Number of distinct parameters to be estimated (Número de parámetros distintos a estimar):	208
Degrees of freedom (grados de libertad=1769 - 208):	1561
Chi-square (Ji cuadrado):	2480.797
Probability level (probabilidad de error):	0.000

Considerando que la evaluación de la bondad de ajuste del modelo consiste en evaluar el grado en que los datos se han ajustado al modelo propuesto, en la figura 35, se presenta las estimaciones estandarizadas de los pesos factoriales que debe ser diferente de cero (coeficientes mayores de 0.5 y con nivel de significancia menor al 0.05); así como los índices de ajuste definidos para la evaluación del modelo. Sobre la base de análisis de los coeficientes estandarizados se determinó la validez factorial confirmatorio del modelo.

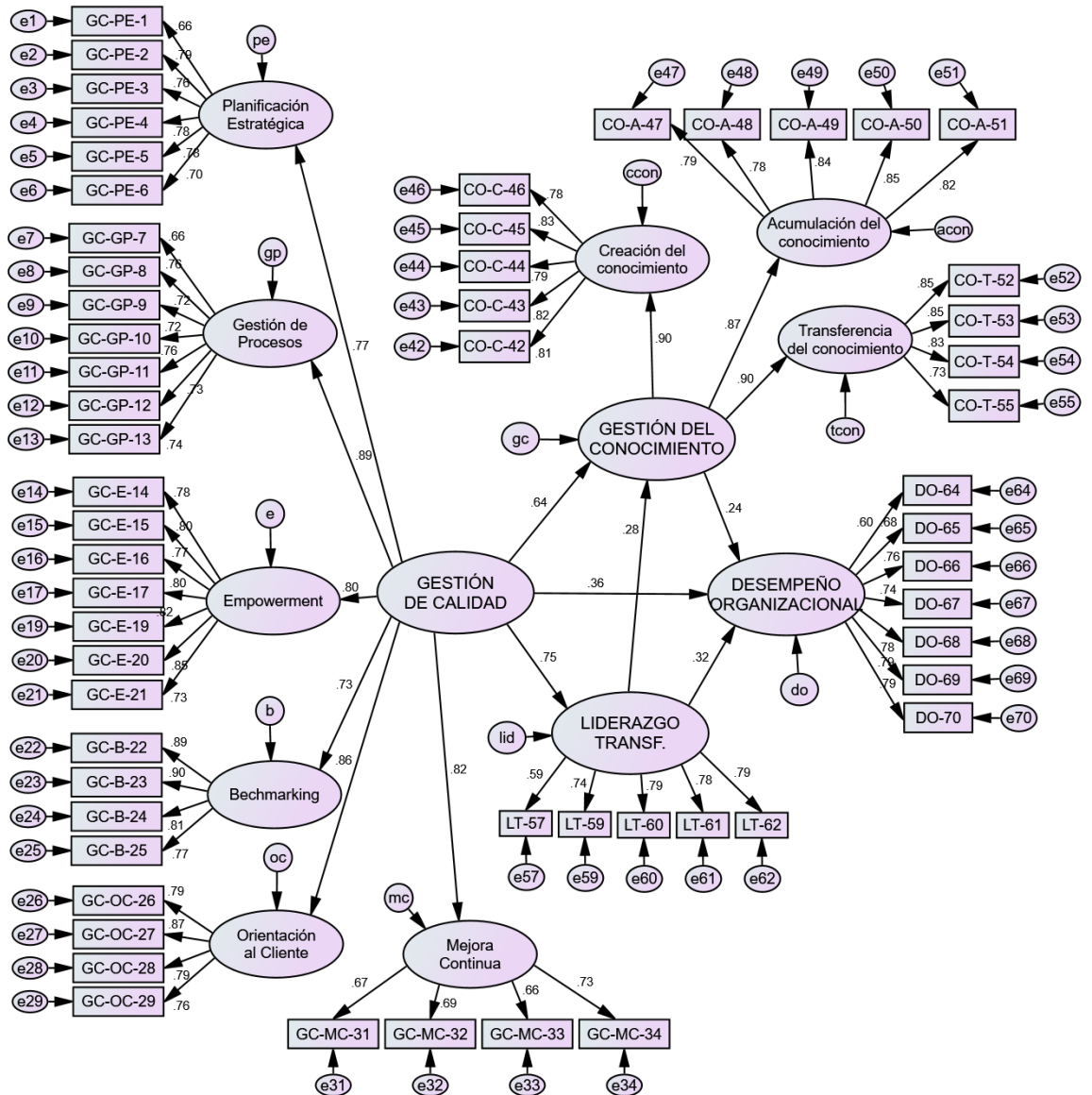


Figura 35. Análisis confirmatorio del modelo de la hipótesis general

La tabla 47 muestra las estadísticas de los índices de ajuste que permite calificar al modelo como inaceptable, tomando como referencia el valor del $RMSEA=0.059 > 0.05$.

Tabla 47

Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis general sin modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
2800.56	1.773	0.869	0.831	0.704	0.059

Fuente. Análisis de data AMOS

Al investigador le interesa entonces la modificación de índices para averiguar si es posible mejorar el ajuste del modelo. Cabe señalar que un modelo puede ser modificado artificialmente a la perfección mediante el análisis de los índices de modificación y consecuentemente mediante el establecimiento de las trayectorias sugeridas por los indicadores.

En el presente estudio, se ha probado la modificación de las rutas sugeridas, concluyendo que el modelo con modificación de índices mejoró sus índices de ajuste explícitas en la figura 36. Por tanto, el modelo presenta índices de ajuste de calidad que revelan una muy buena adaptación de la estructura modificada (tabla 48) y la identificación del modelo estructural ajustado (tabla 49).

Tabla 48

Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis general sin modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
2463.580	1.582	0.903	0.850	0.736	0.051

Fuente. Análisis de data AMOS

Tabla 49

Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo ajustado).

Parámetro	Valor
Number of distinct sample moments (Número de momentos de muestra distintos):	1711
Number of distinct parameters to be estimated (Número de parámetros distintos a estimar):	154
Degrees of freedom (grados de libertad=1711 - 154):	1557
Chi-square (Ji cuadrado):	2463.580
Probability level (probabilidad de error):	0.000

Fuente. Análisis de data AMOS

Usando el valor de la estadística de chi-cuadrado y respectivos grados de libertad del modelo original y el modelo simplificado, la estadística de prueba es:

$$x_{dif}^2 = x_0^2 - x_5^2 = 2480.797 - 2463.580 = 17.217$$

Con $161 - 157 = 4$ grados de libertad, de acuerdo a la tabla de chi-cuadrado, para $\alpha = 0.05$, se observa que: $x_{0.95;(4)}^2 = 9.488$

Siendo que: $x_{dif}^2 = 17.217 > x_{0.95;(4)}^2 = 9.488$, se rechaza la hipótesis nula (H_0), Por tanto, se puede concluir que el modelo ajustado se adapta mejor a la estructura de correlación observada entre los elementos de la muestra en estudio de la plantilla original.

3.1.3 Resultado de la hipótesis de investigación

La tabla 50, tomando como referencia la muestra de estudio, revela que todas las relaciones establecidas en el modelo ajustado son estadísticamente significativas ($p < 0.05$), concluyendo que de manera general para los fines de este trabajo el modelo presenta valores de ajuste razonables que permitirían validar la hipótesis general de investigación.

Tabla 50

Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis general.

	Correlación		Estimate	U.E	S.E.	C.R.	p-valor
G. Conocimiento	<---	G. Calidad	0.587	0.976	0.172	5.682	***
Liderazgo Trasn.	<---	G. Calidad	0.754	1.309	0.169	7.760	***
Desempeño Org.	<---	G. Conocimiento	0.262	0.249	0.111	2.245	0.025
Desempeño Org.	<---	Liderazgo Trasn.	0.318	0.290	0.086	3.384	***
G. Conocimiento	<---	Liderazgo Trasn.	0.331	0.317	0.083	3.822	***
Desempeño Org.	<---	G. Calidad	0.360	0.570	0.181	3.146	0.002

*S.E. – Standardized estimates; U.E. – Unstandardized estimates
*** is significantly different from zero at the 0,001 level (two-tailed)*

Concluido el análisis estadístico de las variables de estudio que se centraron en el objetivo general de la investigación, importa ahora sintetizar los resultados obtenidos. En la tabla 51, figuran las principales conclusiones referentes con las hipótesis de investigación.

Tabla 51

Resumen de los resultados del contraste de hipótesis general.

Hipótesis	Resultado
H1: Las prácticas de gestión de la calidad tienen efecto positivo sobre las prácticas de gestión del conocimiento en la UPeU.	Significativa
H2: Las prácticas de gestión de la calidad tienen efecto positivo sobre las prácticas del liderazgo transformacional en la UPeU.	Significativa
H3: Las prácticas de gestión del conocimiento tienen efecto positivo sobre el desempeño organizacional en la UPeU.	Significativa
H4: Las prácticas del liderazgo transformacional tienen efecto positivo sobre el desempeño organizacional en la UPeU.	Significativa
H5: Las prácticas del liderazgo transformacional tienen efecto positivo sobre las prácticas de gestión del conocimiento en la UPeU.	Significativa
H6: Las prácticas de gestión de la calidad tienen efecto positivo sobre el desempeño organizacional en la UPeU.	Significativa

Los resultados del modelo analizado logran un ajuste satisfactorio a los datos de muestra general (fig. 36 y tabla 50). La razón χ^2/gl con un valor de 1.582 prueba la significación estadística del modelo. En cuanto a los índices de ajuste incremental, tanto el comparative fit index CFI=0.903 muestra un valor superior a 0,9. Para los índices de ajuste absoluto, el indicador goodness-of-fit index (GFI) toma un valor de 0,736 y el índice Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) muestra un valor de 0,051.

Luego de demostrar el buen ajuste del modelo, se analizaron las relaciones resultantes para verificar la validez de las hipótesis y así dictaminar su capacidad predictiva. En este sentido, se puede observar la fuerte y directa relación resultante entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento (coeficiente estandarizado de 0,59), lo que permite dictaminar la validez de la

hipótesis 1. En cuanto a la hipótesis 2, se observa una relación fuerte y directa entre la calidad de la gestión de la calidad y el liderazgo transformacional (coeficiente estandarizado de 0,75), confirmando así su validez.

Por otro lado, se puede observar una fuerte y directa relación de la gestión del conocimiento y liderazgo transformacional, ambos, con el desempeño organizacional (coeficiente estandarizado de 0.26 y 0.32) confirmando las hipótesis 3 y 4 respectivamente.

La relación positiva y directa de la gestión de la calidad con el desempeño organizacional se verifica con el valor del coeficiente estandarizado de 0.36, así también, se verifica la relación positiva e indirecta entre la gestión de la calidad y el desempeño organizacional, utilizando como mediadores en la relación la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional. Al respecto, se obtiene un efecto indirecto y positivo de $0.59 \times 0.26 = 0.15$ para la relación gestión de la calidad → gestión del conocimiento → desempeño organizacional y de $0.75 \times 0.32 = 0.24$ para la relación gestión de la calidad → liderazgo transformacional → desempeño organizacional. El efecto total entre la gestión de la calidad y el desempeño organizacional por el uso de variables moderadoras es de $0.36 + 0.15 + 0.24 = 0.75$, significativamente superior a la relación que existe entre la gestión de la calidad y el desempeño organizacional. En consecuencia, se confirman las hipótesis descritas, así como la significación estadística de las relaciones indirectas.

Finalizado el análisis de los resultados del análisis estadístico de hipótesis de investigación definidas en el modelo conceptual propuesto (modelo de relaciones), se establece en el capítulo siguiente las principales conclusiones del análisis.

3.2 Resultados de hipótesis específicas de investigación

En los apartados siguientes se realiza la contrastación de las hipótesis específicas planteadas en el estudio, aplicando en análisis de ecuaciones estructurales con el método de estimación de máxima verosimilitud y las etapas definidas para este análisis.

3.2.1 Contraste de hipótesis específicas: 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f.

La figura 37 y la tabla 52 permiten conocer la estructura del modelo que permite estudiar la verificación de las hipótesis 1a,1b,1c,1d,1e y 1f según el tipo de constructo: exógenos y endógenos



Figura 37. Modelo estructural de la hipótesis específica: 1a al 1f

Tabla 52

Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).

Parámetro	Valor
Number of distinct sample moments (Número de momentos de muestra distintos):	1081
Number of distinct parameters to be estimated (Número de parámetros distintos a estimar):	101
Degrees of freedom (grados de libertad=1081 - 101):	980
Chi-square (Ji cuadrado):	2472.880
Probability level (probabilidad de error):	0.000

La tabla 53 y la figura 38 muestran las estadísticas de calidad del ajuste y las cargas factoriales de los ítems que integran los siete factores latentes (seis constructos exógenos y uno endógeno), los cuales presentan fiabilidades individuales adecuadas que permiten considerar el cumplimiento del modelo como apropiado. Sin embargo, los análisis índices de ajuste determinan que es inaceptable, tomando como referencia el valor $RMSEA = 0.083 > 0.06$.

Tabla 53

Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f sin modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
2472.880	2.523	0.798	0.755	0.649	0.083

Fuente. Análisis de data AMOS

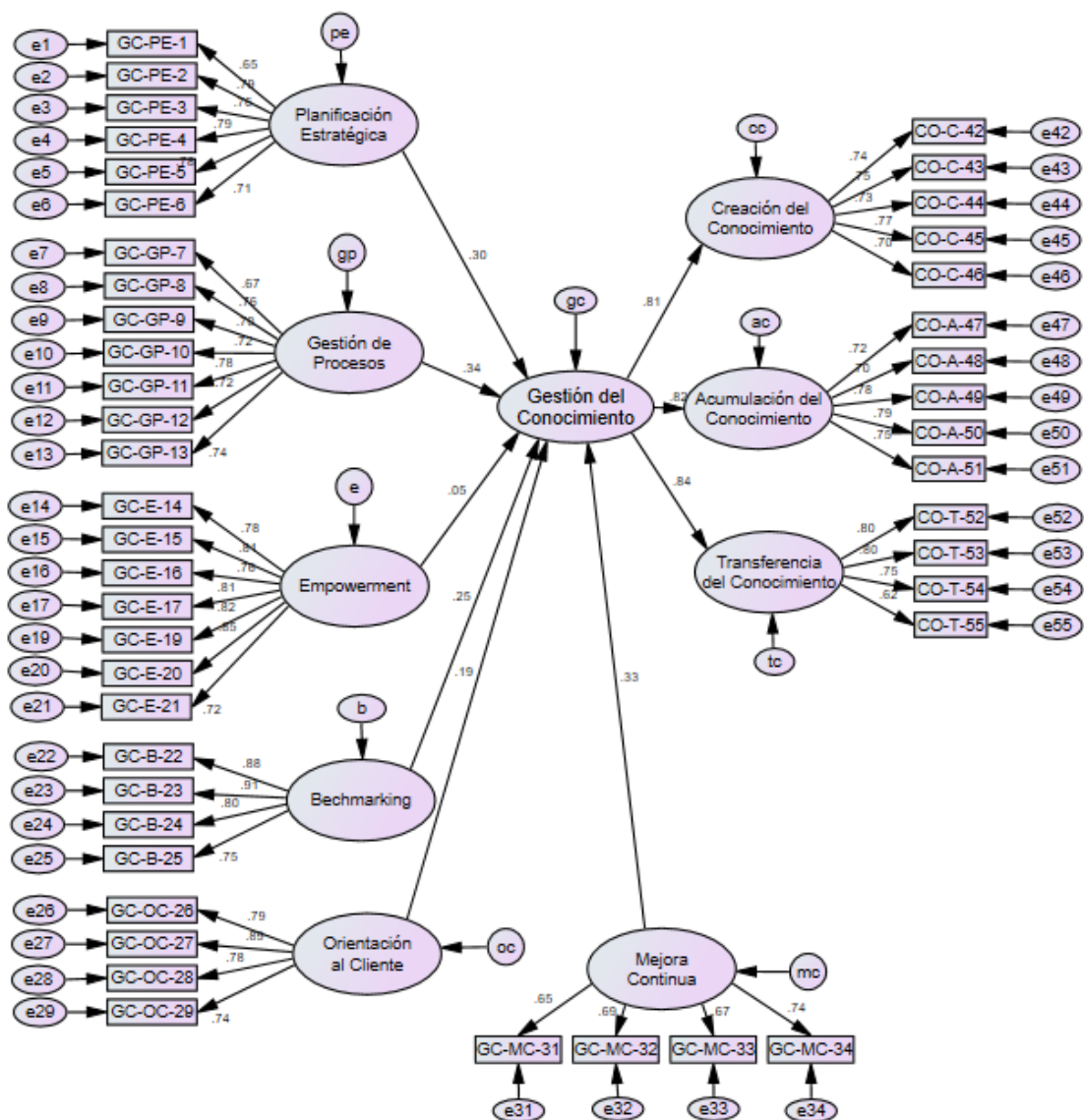


Figura 38. Análisis confirmatorio del modelo de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f
 Habiendo procedido a la modificación de índices para averiguar si es posible mejorar el ajuste del modelo, el modelo presenta índices de ajuste de calidad que revelan una muy buena adaptación de la estructura modificada (tabla 54) y la identificación del modelo estructural ajustado (figura 39).

Tabla 54

Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f con modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
2225.356	2.328	0.828	0.765	.0673	0.078

Fuente. Análisis de data Amos

La figura 39 muestra la estructura del modelo ajustado de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f con modificación.

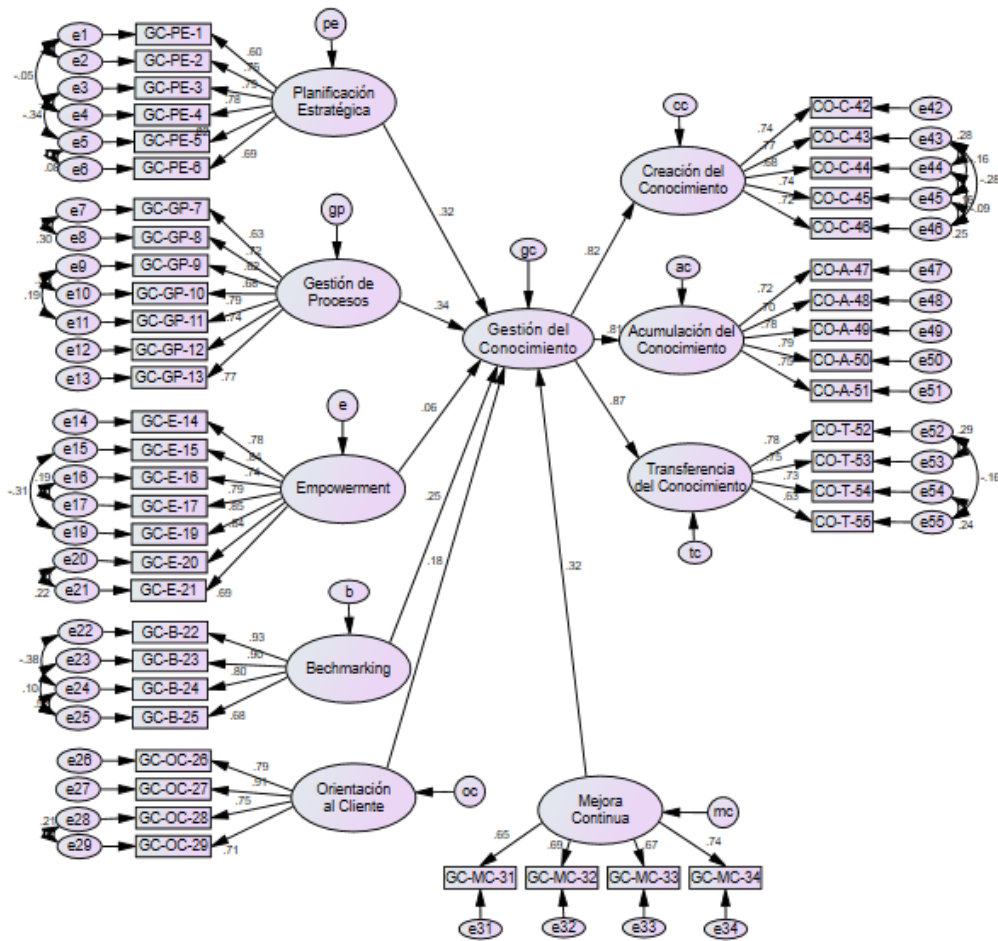


Figura 39. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f

La obtención de un nuevo modelo obliga a evaluar si la calidad del ajuste del modelo modificado es significativamente mejor que el modelo inicial. Las hipótesis a ser probadas son:

$$H_0: x_0^2 = x_S^2$$

$$H_1: x_0^2 \neq x_S^2$$

Usando el valor de la estadística de chi-cuadrado y respectivos grados de libertad del modelo original y el modelo simplificado, la estadística de prueba es: $x_{dif}^2 = x_0^2 - x_S^2 = 2472.880 - 2225.356 = 247.524$. Con $980 - 956 = 24$ grados de libertad, de acuerdo a la tabla de Chi-cuadrado, para $\alpha = 0.05$, se

observa que: $x_{0.95;(24)}^2 = 36.415$. Siendo que: $x_{dif}^2 = 247.524 > x_{0.95;(4)}^2 = 36.415$ se rechaza la hipótesis nula (H_0), por tanto, se puede concluir que el modelo ajustado se adapta mejor a la estructura de correlación observada entre los elementos de la muestra en estudio de la plantilla original.

La tabla 55, tomando como referencia la muestra de estudio, revela que cinco dimensiones: planificación estratégica, gestión de procesos, benchmarking, orientación al cliente y mejora continua, de la variable gestión de calidad analizada en el modelo ajustado (p-valor < 0.05) son estadísticamente significativos, y solo la dimensión de "Empowerment" no presenta efecto en la gestión del conocimiento (p-valor=0.342).

Tabla 55

Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f.

	Correlación	Estimate	U.E	S.E.	C.R.	p-valor
Conocimiento	<--- Planificación Estra.	0.320	0.309	0.074	4.161	***
Conocimiento	<--- Gestión de procesos	0.343	0.237	0.054	4.435	***
Conocimiento	<--- Empowerment	0.062	0.044	0.046	0.95	0.342
Conocimiento	<--- Bechmarking	0.254	0.197	0.056	3.541	***
Conocimiento	<--- Orientación al cliente	0.175	0.134	0.053	2.521	0.012
Conocimiento	<--- Mejora continua	0.319	0.253	0.064	3.964	***

*S.E. – Standardized estimates; U.E. – Unstandardized estimates
*** is significantly different from zero at the 0,001 level (two-tailed)*

3.2.2 Contraste de hipótesis específicas: 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f.

La figura 40 y la tabla 56 permiten conocer la estructura del modelo que permite estudiar la verificación de las hipótesis 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f según el tipo de constructo: exógenos y endógenos

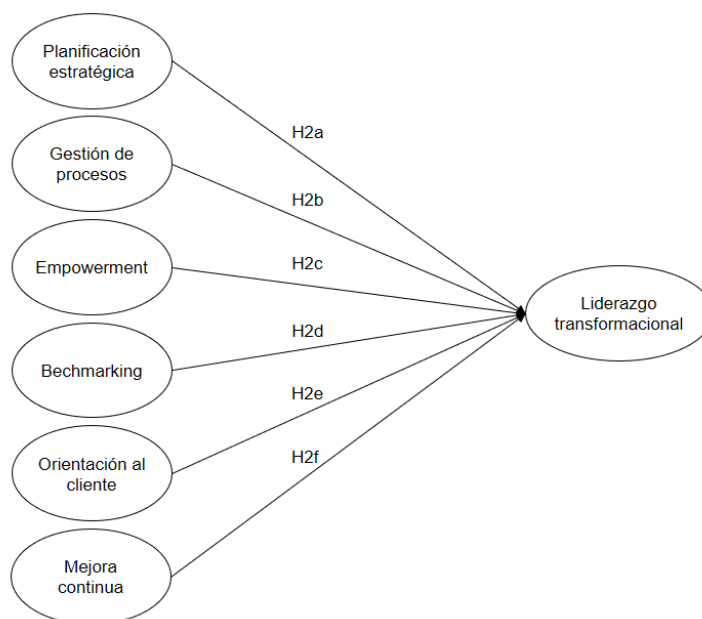


Figura 40. Modelo estructural de la hipótesis específica: 2a al 2f

Tabla 56

Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).

Parámetro	Valor
Number of distinct sample moments (Número de momentos de muestra distintos):	703
Number of distinct parameters to be estimated (Número de parámetros distintos a estimar):	79
Degrees of freedom (grados de libertad=703 - 79):	624
Chi-square (Ji cuadrado):	1812.856
Probability level (probabilidad de error):	0.000

La tabla 57 y la figura 41 muestran las estadísticas de calidad del ajuste y las cargas factoriales de los ítems que integran los siete factores latentes (seis constructos exógenos y uno endógeno), los cuales presentan fiabilidades individuales adecuadas que permiten considerar el cumplimiento del modelo como apropiado. Sin embargo, los análisis índices de ajuste determinan que es inaceptable, tomando como referencia el valor $RMSEA = 0.093 > 0.06$,

Tabla 57

Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 1a, 1b, 1c, 1d, 1e y 1f sin modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
1812.856	2.905	0.776	0.727	0.662	0.093

Fuente. Análisis de data AMOS

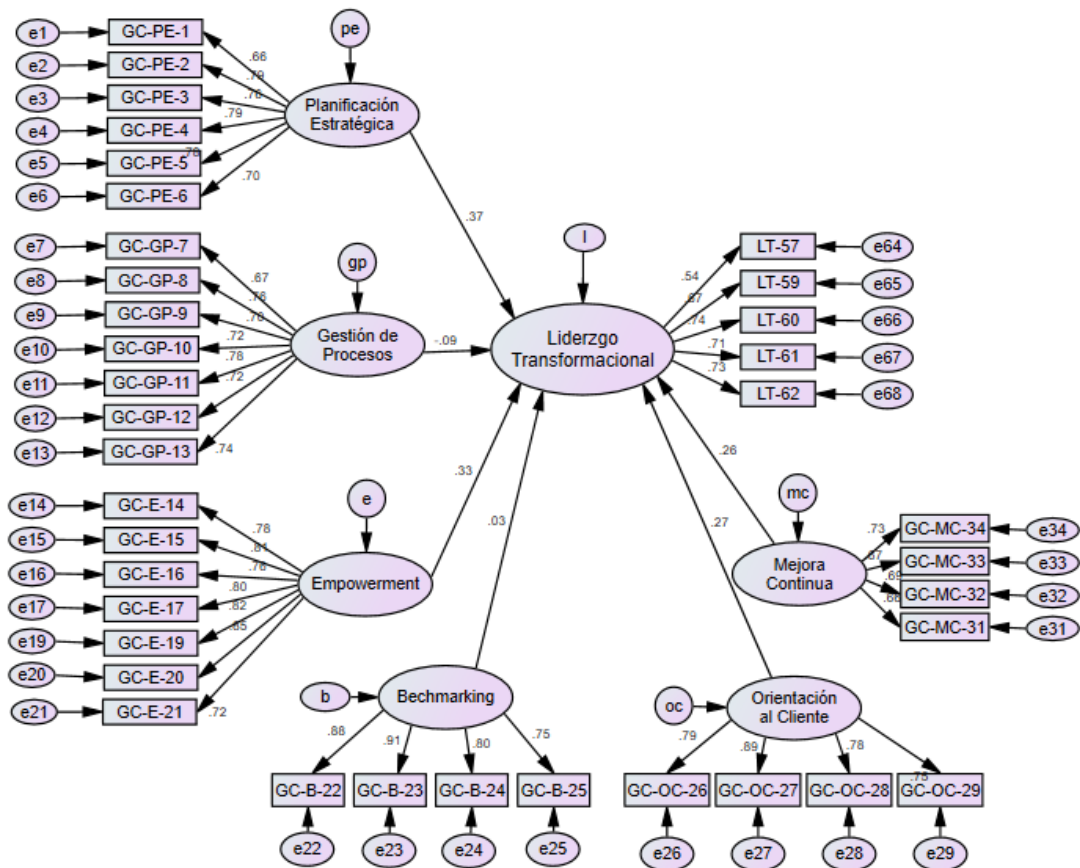


Figura 41. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis específicas 2a al 2f.

Habiendo procedido a la modificación de índices para averiguar si es posible mejorar el ajuste del modelo, el modelo presenta índices de ajuste de calidad que revelan una muy buena adaptación de la estructura modificada (tabla 58) y la identificación del modelo estructural ajustado (figura 42).

Tabla 58

Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f con modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
1307.828	2.183	0.867	0.779	0.770	0.073

Fuente. Análisis de data Amos

La figura 42, muestra la estructura del modelo ajustado de las hipótesis específicas 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f con modificación.

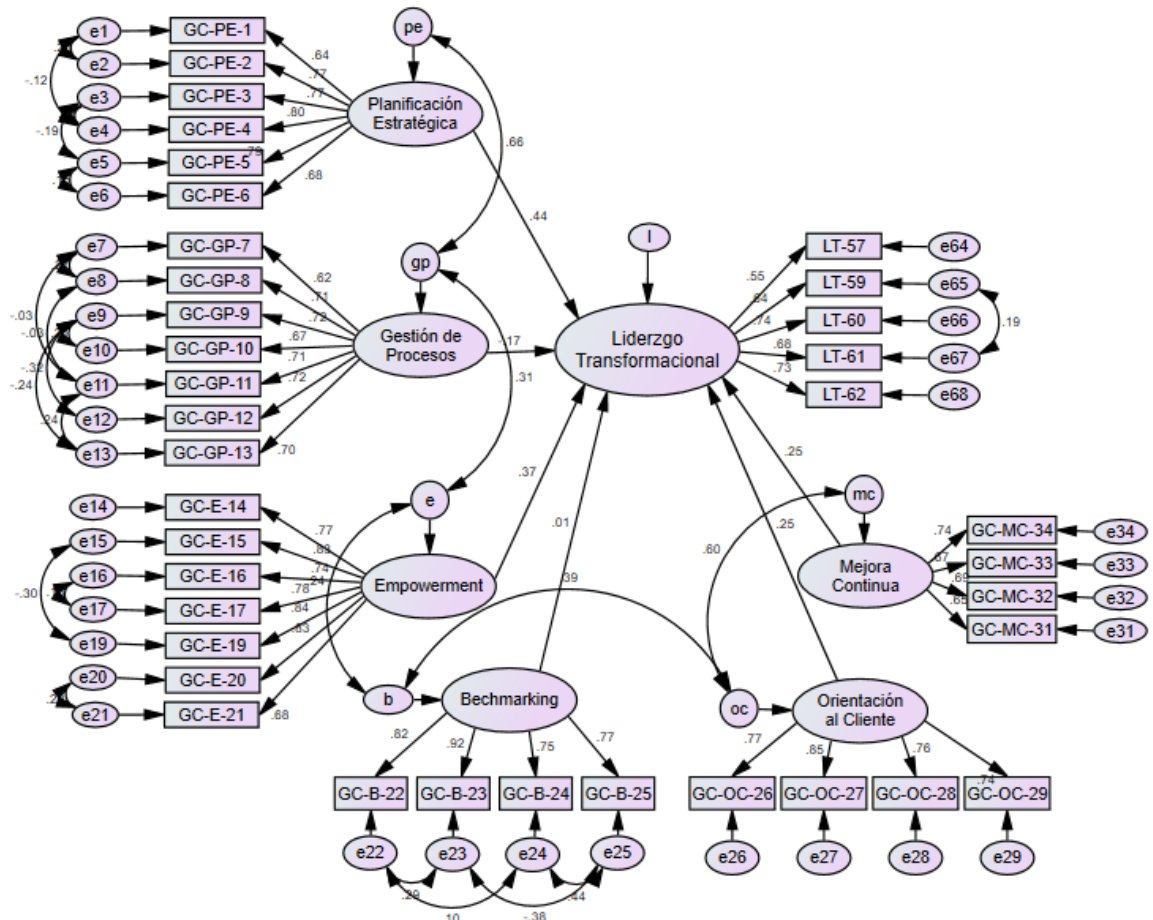


Figura 42. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis 2a al 2f.

La obtención de un nuevo modelo obliga a evaluar si la calidad del ajuste del modelo modificado es significativamente mejor que el modelo inicial. Las hipótesis a ser probadas son:

$$H_0: \chi_0^2 = \chi_5^2$$

$$H_1: \chi_0^2 \neq \chi_5^2$$

Al usar el valor de la estadística de chi-cuadrado y respectivos grados de libertad del modelo original y el modelo simplificado, la estadística de prueba es: $\chi_{dif}^2 = \chi_0^2 - \chi_5^2 = 1812.856 - 1307.828 = 505.028$. Con $624 - 599 = 25$ grados de libertad, de acuerdo a la tabla de Chi-cuadrado, para $\alpha = 0.05$, se

observa que: $x_{0,95;(25)}^2 = 37.652$. Siendo que: $x_{dif}^2 = 505.028 > x_{0,95;(4)}^2 = 37.652$ se rechaza la hipótesis nula (H_0), por tanto, se puede concluir que el modelo ajustado se adapta mejor a la estructura de correlación observada entre los elementos de la muestra en estudio de la plantilla original.

La tabla 59, tomando como referencia la muestra de estudio, revela que cuatro dimensiones: planificación estratégica, empowerment, orientación al cliente y mejora continua, de la variable gestión de calidad analizada en el modelo ajustado (p-valor < 0.05) son estadísticamente significativos, y dos dimensiones: “Gestión de procesos” y “Benchmarking” no presenta efecto en el liderazgo transformacional a razón del p-valor=0.136 > 0.05, p-valor=0.936>0.05 respectivamente.

Tabla 59

Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 2a, 2b, 2c, 2d, 2e y 2f.

	Correlación	Estimate	U.E	S.E.	C.R.	p-valor
Lid. Transfor.	<--- Planificación Estra.	0.443	0.349	0.095	3.672	***
Lid. Transfor.	<--- Gestión de procesos	-0.171	-0.11	0.074	-1.492	0.136
Lid. Transfor.	<--- Empowerment	0.37	0.217	0.055	3.944	***
Lid. Transfor.	<--- Bechmarking	0.007	0.004	0.044	0.081	0.936
Lid. Transfor.	<--- Orientación al cliente	0.254	0.157	0.073	2.148	0.032
Lid. Transfor.	<--- Mejora continua	0.247	0.157	0.071	2.217	0.027

*S.E. – Standardized estimates; U.E. – Unstandardized estimates
*** is significantly different from zero at the 0,001 level (two-tailed)*

3.2.3 Contraste de hipótesis específicas: 3a, 3b y 3c.

La figura 43 y la tabla 61 permiten conocer la estructura del modelo que permite estudiar la verificación de las hipótesis 3a, 3b y 3c según el tipo de constructo: exógenos y endógenos.

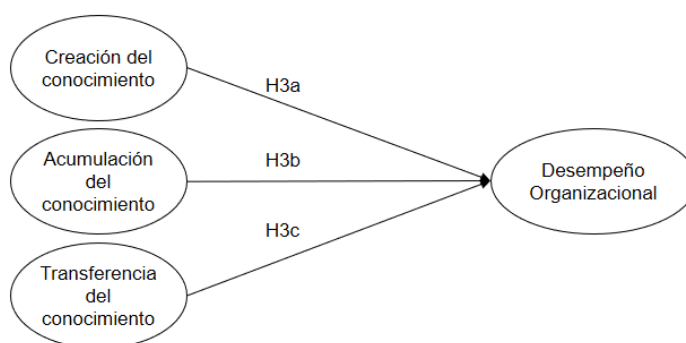


Figura 43. Modelo estructural de la hipótesis específica: 3a al 3c

Tabla 60

Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).

Parámetro	Valor
Number of distinct sample moments (Número de momentos de muestra distintos):	231
Number of distinct parameters to be estimated (Número de parámetros distintos a estimar):	45
Degrees of freedom (grados de libertad=231 -45):	186
Chi-square (Ji cuadrado):	818.464
Probability level (probabilidad de error):	0.000

Fuente. Análisis de data Amos

La tabla 61 y la figura 44 muestran las estadísticas de calidad del ajuste y las cargas factoriales de los ítems que integran los cuatro factores latentes (tres constructos exógenos y uno endógeno), los cuales presentan fiabilidades individuales adecuadas que permiten considerar el cumplimiento del modelo como apropiado. Sin embargo, los análisis índices de ajuste determinan que es inaceptable, tomando como referencia el valor $RMSEA = 0.124 > 0.06$.

Tabla 61.

Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 3a, 3b y 3c sin modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
818.646	4.400	0.810	0.717	0.750	0.124

Fuente. Análisis de data AMOS

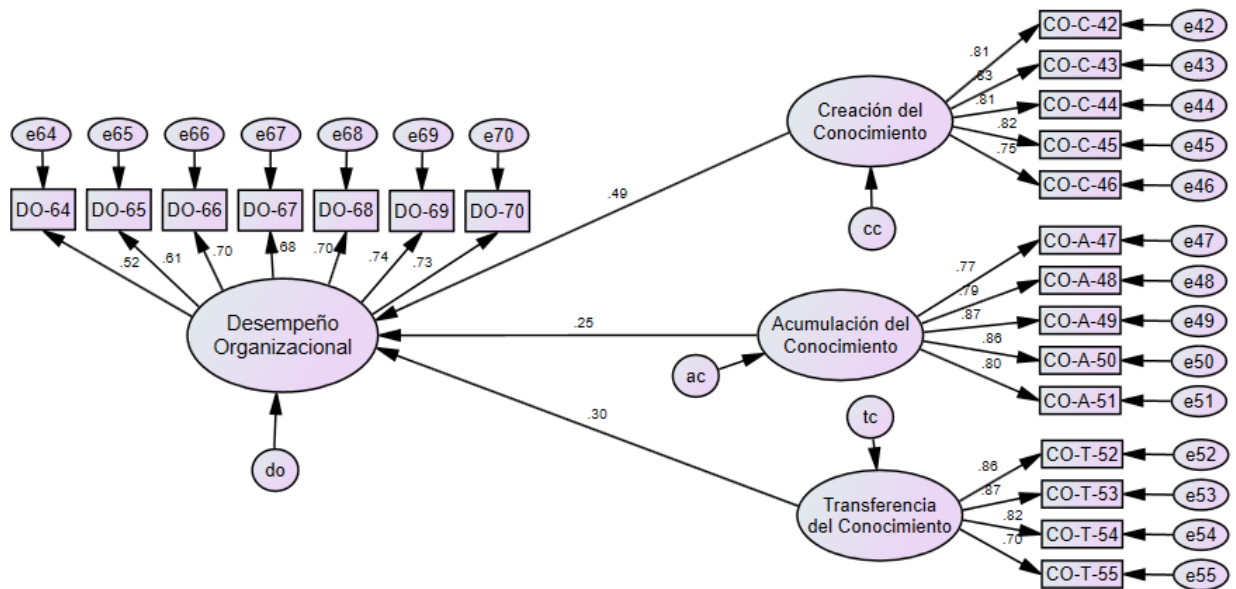


Figura 44. Análisis confirmatorio. del modelo ajustado de las hipótesis específicas 3a a 3c.

Con la modificación de índices para averiguar si es posible mejorar el ajuste del modelo, el modelo presenta índices de ajuste de calidad que revelan una muy buena adaptación de la estructura modificada (tabla 62) y la identificación del modelo estructural ajustado (figura 45).

Tabla 62

Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 3a, 3b y 3c con modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
270.452	1.619	0.969	0.770	0.900	0.053

Fuente. Análisis de data Amos

La figura 45, muestra la estructura del modelo ajustado de las hipótesis específicas 3a, 3b y 3c con modificación.

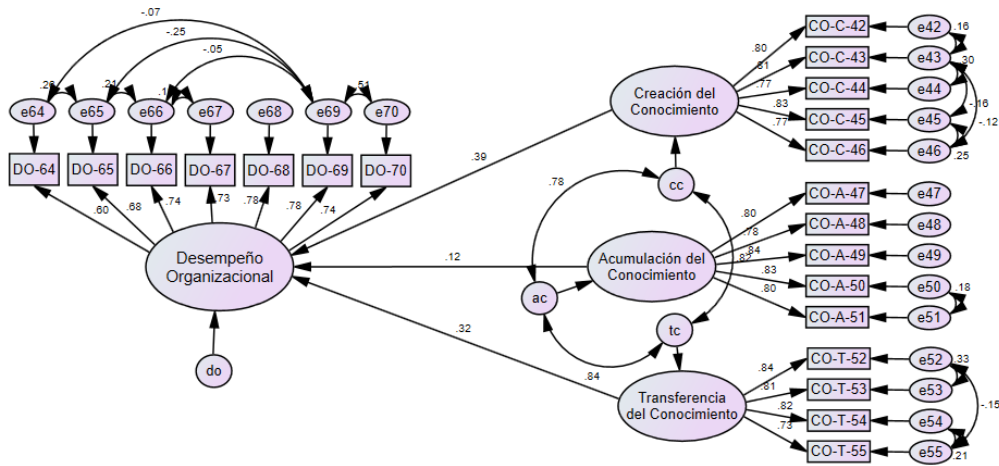


Figura 45. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis 3a al 3c.

La obtención de un nuevo modelo obliga a evaluar si la calidad del ajuste del modelo modificado es significativamente mejor que el modelo inicial. Las hipótesis a ser probadas son:

$$H_0: x_0^2 = x_S^2$$

$$H_1: x_0^2 \neq x_S^2$$

Al usar el valor de la estadística de chi-cuadrado y respectivos grados de libertad del modelo original y el modelo simplificado, la estadística de prueba es: $x_{dif}^2 = x_0^2 - x_S^2 = 818.464 - 270.452 = 548.012$. Con $186 - 167 = 19$ grados de libertad, de acuerdo a la tabla de Chi-cuadrado, para $\alpha = 0.05$, se observa que: $x_{0.95;(25)}^2 = 30.144$. Siendo que: $x_{dif}^2 = 548.012 > x_{0.95;(4)}^2 = 30.144$ se rechaza la hipótesis nula (H_0), por tanto, se puede concluir que el modelo ajustado se adapta mejor a la estructura de correlación observada entre los elementos de la muestra en estudio de la plantilla original.

La tabla 63, tomando como referencia la muestra de estudio, revela que dos dimensiones: creación del conocimiento y transferencia del conocimiento, de la variable gestión del conocimiento analizada en el modelo ajustado (p-

valor < 0.05) son estadísticamente significativos por lo cual presentan efecto en el desempeño organizacional, y la dimensión acumulación del conocimiento no presenta efecto en el desempeño organizacional a razón del p-valor=0.377 > 0.05.

Tabla 63

Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 3a, 3b y 3c.

	Correlación		Estimate	U.E	S.E.	C.R.	p-valor
Desempeño Organizacional	<---	Creación del conocimiento	0.395	0.288	0.093	3.092	0.002
Desempeño Organizacional	<---	Acumulación del conocimiento	0.115	0.087	0.098	0.884	0.377
Desempeño Organizacional	<---	Transferencia del conocimiento	0.325	0.237	0.114	2.083	0.037

*S.E. – Standardized estimates; U.E. – Unstandardized estimates
*** is significantly different from zero at the 0,001 level (two-tailed)*

3.2.4 Contraste de hipótesis específicas: 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f.

La figura 46 y la tabla 64 permiten conocer la estructura del modelo que permite estudiar la verificación de las hipótesis 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f según el tipo de constructo: exógenos y endógenos

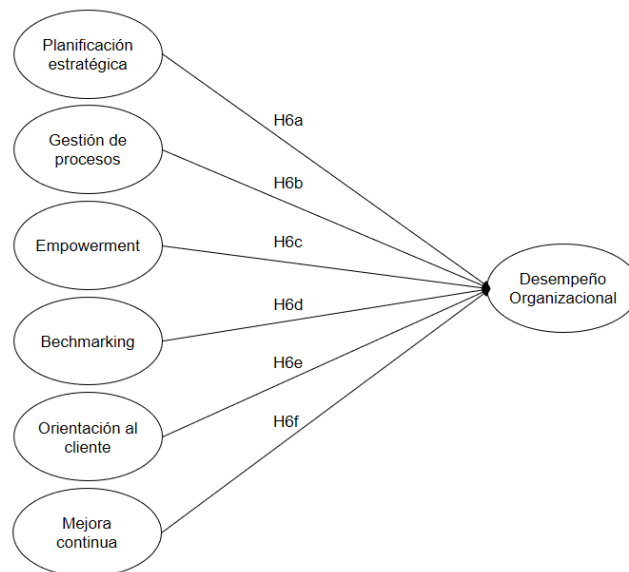


Figura 46. Modelo estructural de la hipótesis específica: 6a al 6f

Tabla 64

Resultados de cálculo de grados de libertad (modelo predeterminado).

Parámetro	Valor
Number of distinct sample moments (Número de momentos de muestra distintos):	780
Number of distinct parameters to be estimated (Número de parámetros distintos a estimar):	83
Degrees of freedom (grados de libertad=780 - 83):	697
Chi-square (Ji cuadrado):	2000.142
Probability level (probabilidad de error):	0.000

Fuente. Análisis de data Amos

La tabla 65 y la figura 47 muestran las estadísticas de calidad del ajuste y las cargas factoriales de los ítems que integran los siete factores latentes (seis constructos exógenos y uno endógeno), los cuales presentan fiabilidades individuales adecuadas que permiten considerar el cumplimiento del modelo como apropiado. Sin embargo, los análisis índices de ajuste determinan que es inaceptable, tomando como referencia el valor $RMSEA = 0.092 > 0.06$.

Tabla 65

Índices de ajuste del modelo estructural de la hipótesis 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f sin modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
2000.142	2.870	0.772	0.726	0.655	0.092

Fuente. Análisis de data AMOS

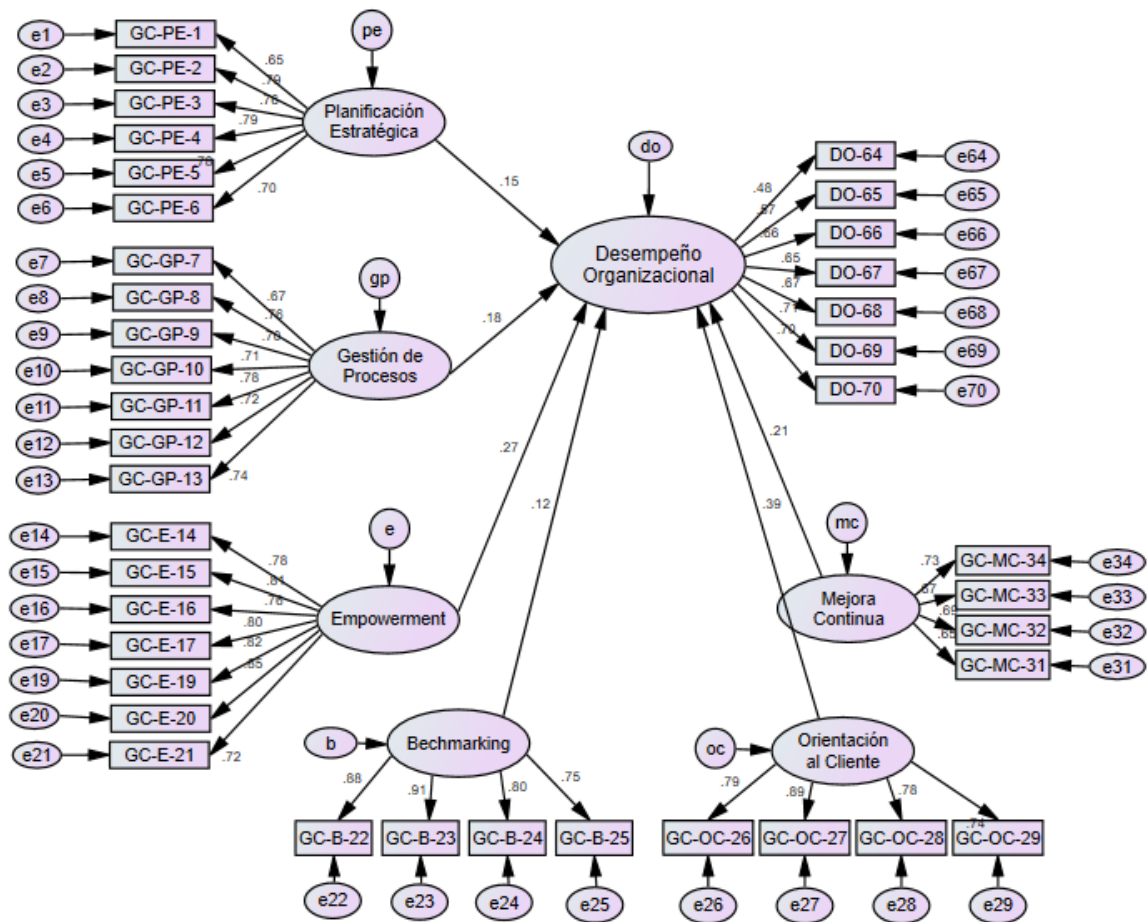


Figura 47. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis específicas 6a a 6f.

Habiendo procedido a la modificación de índices para averiguar si es posible mejorar el ajuste del modelo, el modelo presenta índices de ajuste de calidad que revelan una muy buena adaptación de la estructura modificada (tabla 66) y la identificación del modelo estructural ajustado (figura 48).

Tabla 66

Índices de ajuste del modelo estructural de las hipótesis específicas 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f con modificación.

χ^2	χ^2/df	CFI	PCFI	GFI	RMSEA
1396.072	2.093	0.872	0.785	0.768	0.070

Fuente. Análisis de data Amos

La figura 48 muestra la estructura del modelo ajustado de las hipótesis específicas 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f con modificación.

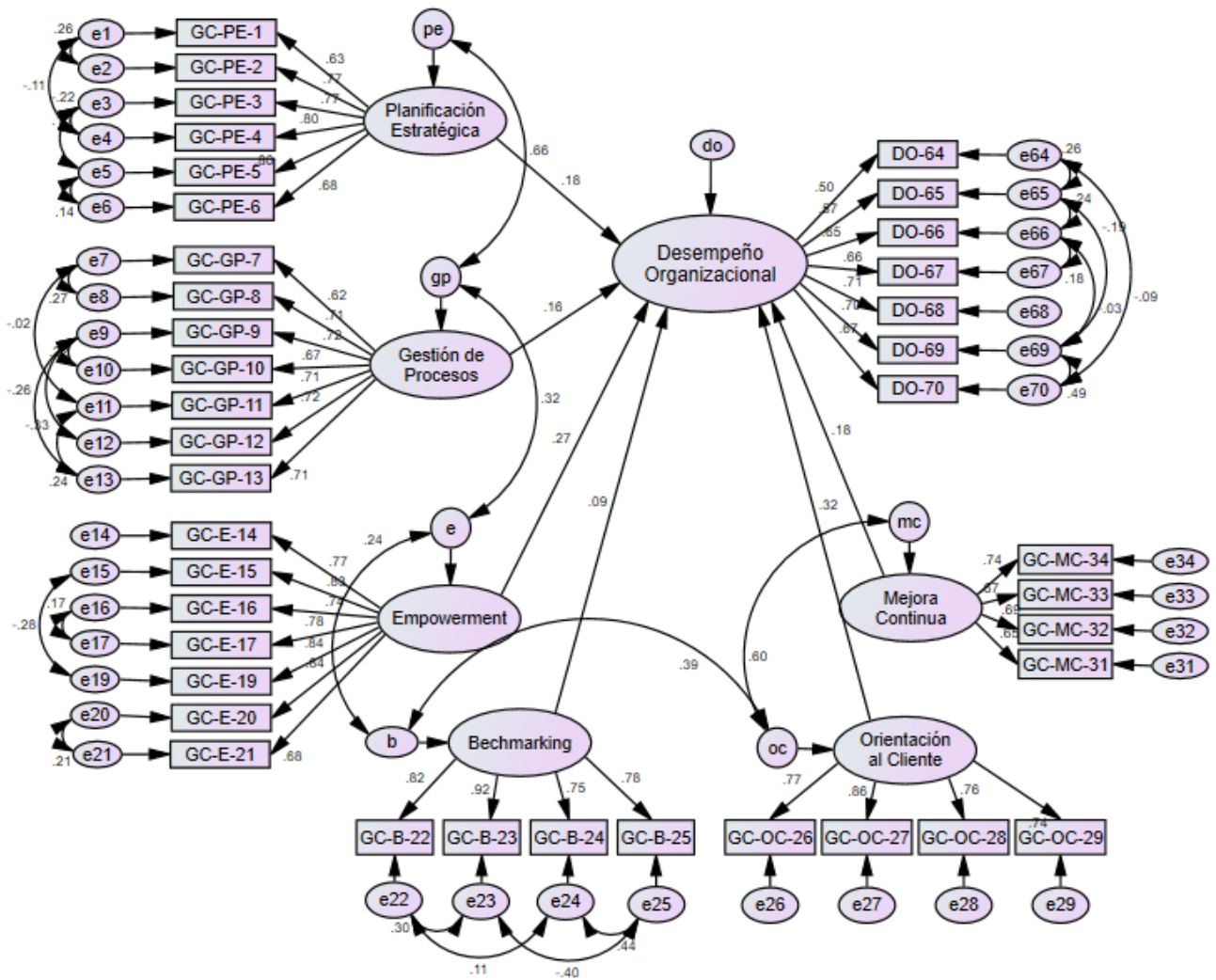


Figura 48. Análisis confirmatorio del modelo ajustado de las hipótesis 6a al 6f.

La obtención de un nuevo modelo obliga a evaluar si la calidad del ajuste del modelo modificado es significativamente mejor que el modelo inicial. Las hipótesis a ser probadas son:

$$H_0: \chi_0^2 = \chi_5^2$$

$$H_1: \chi_0^2 \neq \chi_5^2$$

Al usar el valor de la estadística de chi-cuadrado y respectivos grados de libertad del modelo original y el modelo simplificado, la estadística de prueba

es: $x_{dif}^2 = x_0^2 - x_S^2 = 2000.142 - 1396.072 = 604.07$. Con $697 - 667 = 30$ grados de libertad, de acuerdo a la tabla de Chi-cuadrado, para $\alpha = 0.05$, se observa que: $x_{0.95;(30)}^2 = 43,773$. Siendo que: $x_{dif}^2 = 604.07 > x_{0.95;(30)}^2 = 43.773$ se rechaza la hipótesis nula (H_0), por tanto, se puede concluir que el modelo ajustado se adapta mejor a la estructura de correlación observada entre los elementos de la muestra en estudio de la plantilla original.

La tabla 67, tomando como referencia la muestra de estudio, revela que cuatro dimensiones: planificación estratégica, empowerment, orientación al cliente y mejora continua, de la variable gestión de calidad analizada en el modelo ajustado (p-valor < 0.05) son estadísticamente significativos, y dos dimensiones: “Gestión de procesos” y “Benchmarking” no presenta efecto en el liderazgo transformacional a razón del p-valor=0.136 > 0.05, p-valor=0.936>0.05 respectivamente.

Tabla 67

Regression Weights: Standardized estimates e Unstandardized estimates – Hipótesis específicas 6a, 6b, 6c, 6d, 6e y 6f.

	Correlación	Estimate	U.E	S.E.	C.R.	p-valor
Desempeño	<--- Planificación Estratégico	0.175	0.147	0.088	1.679	0.093
Desempeño	<--- Gestión de procesos	0.158	0.107	0.075	1.422	0.155
Desempeño	<--- Empowerment	0.268	0.167	0.054	3.069	0.002
Desempeño	<--- Bechmarking	0.091	0.05	0.047	1.065	0.287
Desempeño	<--- Orientación al cliente	0.323	0.214	0.079	2.704	0.007
Desempeño	<--- Mejora continua	0.179	0.122	0.073	1.667	0.095

*S.E. – Standardized estimates; U.E. – Unstandardized estimates
*** is significantly different from zero at the 0,001 level (two-tailed)*

4. Discusión

Después de haber analizado cómo las prácticas de gestión de la calidad repercuten en las prácticas de gestión del conocimiento y el liderazgo

transformacional, se puede afirmar también que la misma no sólo tiene efecto de manera directa en el desempeño organizacional, sino que, además, puede contribuir a la mejora de las prácticas de gestión del conocimiento y liderazgo transformacional. Se ha contrastado también cómo la intervención de estas variables ejerce un efecto mediador en la relación entre la gestión de la calidad y el desempeño organizacional.

Al contrastar la hipótesis de investigación se corrobora diversas investigaciones realizadas en las que las prácticas de gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo proporcionan a las organizaciones instrumentos muy valiosos para crear y mantener ventajas competitivas que se traducen en mejores resultados acorde a los propósitos internos y demandas del entorno.

Todo esto nos permite señalar que la implantación de las prácticas de gestión de la calidad en una organización educativa como la UPeU asegura un clima y cultura propicia para el desarrollo de la gestión del conocimiento, la cual, es especialmente determinante en un contexto donde la intangibilidad de los servicios provoca la existencia de un alto volumen de capital intangible que es necesario gestionar; así también, las prácticas de gestión de la calidad resulta fundamental en apoyar los esfuerzos gerenciales a través de la influencia en un liderazgo transformacional que contribuya a mejorar el desempeño organizacional.

La relación entre gestión de la calidad y gestión del conocimiento, indican que muchas de las actividades que son llevadas a cabo bajo un escenario de gestión de la calidad, pueden ser consideradas como medios para obtener información, la cual es acumulada y procesada por la organización y puede

ser usada para crear nueva información y conocimiento (Nonaka, 1994). No obstante, según el análisis desarrollado, la dimensión empoderamiento de la variable gestión de la calidad resultó no ser significativa mostrando una probabilidad de error del 34.2%, que es superior al 5%, esto no significa asumir una posición contraria a la literatura, mas es una opinión de la unidad de estudio (directivos y docentes) en el contexto del que hacer universitario.

Igualmente, la gestión de la calidad está fuertemente relacionada con la práctica de un liderazgo transformacional en todos los niveles de la organización, siendo este un elemento dinamizador en un marco de sistema de gestión de la calidad.

Si bien es cierto que a nivel empírico se ha contrastado plenamente la relación, de la gestión de la calidad con el desempeño organizacional, llama la atención que solamente las dimensiones, empoderamiento y orientación al cliente resultaron ser significativas, con coeficientes estandarizados de 0.268 (p -valor=0.002) y 0.323 (p -valor=0.007) respectivamente, las demás dimensiones resultaron ser no significativas, esto se debería que en el contexto del quehacer de la universidad, la planificación estratégica, gestión de procesos, bechmarking y mejora continua son aspectos que como practicas se deberían enfatizar fuertemente.

Globalmente se puede afirmar que la implantación de las prácticas de gestión de la calidad en organizaciones de servicios, en concreto, educativas, permite crear un clima propicio para el desarrollo de prácticas de gestión del conocimiento y como ente dinamizador el liderazgo transformacional. Igualmente podemos afirmar que la gestión del conocimiento influye positivamente sobre el desempeño organizacional. Por otro lado, podemos

indicar que la creación de conocimiento es la práctica más relevante dentro del grupo de prácticas de gestión del conocimiento, pues dicha práctica influye positivamente sobre el desempeño organizacional.

Con los resultados obtenidos podemos plantear aspectos que ayuden a la organización a alcanzar una situación esperada con resultados objetivos, entre las cuales señalamos: a) Las estrategias de gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo, son estrategias que proporcionan a las organizaciones mejoras en su desempeño, resultando especialmente útiles en los entornos actuales caracterizadas por su alta dinamicidad; y b) La gestión de la calidad, se ha configurado como una estrategia básica en el sector educativo, donde el cliente es cada vez más exigente. No obstante, no basta simplemente con desarrollar prácticas de gestión de la calidad orientadas a la satisfacción del cliente y la mejora continua, sino que estas deberían considerar su potencial para ser soporte de los procesos de gestión del conocimiento y liderazgo, pues además de contribuir a los objetivos propios de la gestión de la calidad, estas prácticas suponen una importante infraestructura para el desarrollo posterior de prácticas como la gestión del conocimiento y el liderazgo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se exponen las conclusiones tras el análisis del modelo teórico propuesto y la investigación empírica realizada en directivos y docentes de la UPeU. Asimismo, se presentan las recomendaciones que se derivan de la misma.

Conclusiones

De modo general, el análisis multivariante denominado modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el método de máxima verosimilitud, alcanzó los valores de criterios de ajuste seleccionados, con la evaluación de seis indicadores jerarquizados ($X^2=2463.580$, $X^2/df=1.582$, $CFI=0.903$, $PCFI=0.850$, $GFI=0.736$ y $RMSEA=0.051$), siendo las seis relaciones de tipo causal totalmente significativas (p -valor < 0.05), con lo cual se concluye que el modelo teórico propuesto posee validez empírica que orienta la mejora del desempeño organizacional por efecto de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, año 2016.

Por otro lado, como consecuencia del análisis, podemos señalar también que la variable clave del modelo estructural final e influyente en el desempeño organizacional fue la gestión de la calidad, el cual tiene un efecto directo e indirecto con todas las variables de este modelo, mostrando un coeficiente estandarizado de 0.36 (p -valor=0.002) relativamente mayor a los coeficientes de las variables gestión del conocimiento y liderazgo transformacional cuyos coeficientes son 0.262 (p -valor=0.025) y 0.331 (p -valor=0.00) respectivamente.

El estudio teórico de las variables nos ha llevado a plantear seis relaciones tipo causal entre los diferentes constructos. Todas las relaciones han sido contrastadas, llegando a las siguientes conclusiones:

1. La propuesta del modelo teórico entre las dimensiones de las prácticas de gestión de la calidad y gestión del conocimiento en general, alcanzó índices de ajuste aceptables ($X^2=2225.356$, $X^2/df=2.328$, $CFI=0.828$, $PCFI=0.765$, $GFI=0.673$ y $RMSEA=0.078$), con lo cual se concluye que el modelo posee validez empírica.

Cabe mencionar que solo cinco dimensiones: planificación estratégica, gestión de procesos, benchmarking, orientación al cliente y mejora continua, de la variable gestión de calidad analizada en el modelo ajustado (p-valor < 0.05) son estadísticamente significativos, y solo la dimensión de "Empowerment" no presenta efecto en la gestión del conocimiento (p-valor=0.342).

2. La propuesta del modelo teórico entre las dimensiones de las prácticas de gestión de la calidad y el liderazgo transformacional, alcanzó índices de ajuste aceptables ($X^2=1307.828$, $X^2/df=2.183$, $CFI=0.867$, $PCFI=0.779$, $GFI=0.770$ y $RMSEA=0.073$), con lo cual se concluye que el modelo posee validez empírica.

Cabe mencionar que cuatro dimensiones: planificación estratégica, empowerment, orientación al cliente y mejora continua, de la variable gestión de calidad analizada en el modelo ajustado son estadísticamente significativos (p-valor < 0.05), y dos dimensiones: "Gestión de procesos" y "Benchmarking" no presenta efecto en el liderazgo transformacional a razón del p-valor=0.136 > 0.05, p-valor=0.936 > 0.05 respectivamente.

3. La propuesta del modelo teórico entre las dimensiones de las prácticas de gestión del conocimiento y desempeño organizacional, alcanzó índices de ajuste aceptables ($X^2=270.452$, $X^2/df=1.619$, $CFI=0.969$, $PCFI=0.770$, $GFI=0.900$ y $RMSEA=0.053$), con lo cual se concluye que el modelo posee validez empírica.

Cabe mencionar que dos dimensiones: creación del conocimiento y transferencia del conocimiento, de la variable gestión del conocimiento analizada en el modelo ajustado son estadísticamente significativos (p -valor < 0.05), por lo cual presentan efecto en el desempeño organizacional, y la dimensión acumulación del conocimiento no presenta efecto en el desempeño organizacional a razón del p -valor= $0.377 > 0.05$.

4. Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional, ya el que el coeficiente estandarizado es de 0.32, con una significancia de p -valor= 0.00 .

5. Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento, ya el que el coeficiente estandarizado es de 0.33, con una significancia de p -valor= 0.00 .

6. La propuesta del modelo teórico entre las dimensiones de las prácticas de gestión de la calidad y el desempeño organizacional, alcanzó índices de ajuste aceptables ($X^2=1396.072$, $X^2/df=2.093$, $CFI=0.872$, $PCFI=0.785$, $GFI=0.768$ y $RMSEA=0.070$), con lo cual se concluye que el modelo posee validez empírica.

Siendo que el modelo es aceptable, se muestra que cuatro dimensiones: planificación estratégica, gestión de procesos, bechmarking y mejora continua, de la variable gestión de calidad analizada en el modelo ajustado

(p-valor > 0.05) no son estadísticamente significativos, y solo dos dimensiones: “Empoworment” y “Orientación al cliente” presentan efecto en el desempeño organizacional a razón del p-valor=0.002 < 0.05, p-valor=0.007 < 0.05 respectivamente.

Recomendaciones

De acuerdo con la experiencia y los resultados obtenidos durante el proceso de esta investigación, se proveen algunas recomendaciones para los directivos y comunidad académica de la UPeU.

1) Se recomienda que los directivos de la UPeU fortalezcan, establezcan o mejoren la administración de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo en todos los niveles, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos como organización y obtener mejores resultados.

2) Replicar esta investigación, realizando las adaptaciones a los instrumentos, para aplicar en otras instituciones de servicios de la IASD.

3) Aplicar el instrumento a una muestra mayor que la que se aplicó actualmente.

4) Realizar nuevas investigaciones aplicando diversos métodos (ML, ULS y SLS) disponibles para resolver ecuaciones estructurales. Al aplicar diversos métodos, se podrá evaluar el efecto que se puede tener sobre los índices de ajuste de modelos sobre los coeficientes estandarizados, sobre los coeficientes no estandarizados y sobre la varianza explicada de los constructos endógenos.

5) Agregar nuevos constructos exógenos, para tratar de elevar la varianza explicada de los constructos exógenos desempeño organizacional.

Lista de referencias

- Ahire, S. L. y O'Shaughnessy, K. C. (1998), "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 5-37.
- Ahire, S. L.; Golhar, D. Y. y Waller, M. A. (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.
- Ahire, S. L.; Golhar, D. Y. y Waller, M. A. (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.
- Ahire, S. L.; Landeros, R. y Golhar, D. Y. (1995), "Total quality management: a literature review and an agenda for future research", *Production and Operations Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 277-306.
- Alarcón, R. (2008). *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento*. Lima, Perú: Editorial Universitaria – Universidad Ricardo Palma.
- Alarcón, S. (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones privadas en Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima-Perú.
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Albacete, Carlos A. (2010). *Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras* (Tesis de doctorado). Universidad de Granada, Granada, España.
- Alcade, P. (2010). *Calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. Madrid: Ideaspropias.
- Anderson, J. C.; Rungtusanatham, M. y Schroeder, R. G. (1994), "A theory of quality management underlying the Deming management method", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 472-509.
- Andreu, A.E., Martínez-Villanova, M. R. (2011). *Cómo gestionar una PyMEs mediante el cuadro de Mando*. Madrid: ESIC
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*. *Economía Industrial*. N° 326: 63-72.
- Aragón, J.; García, V.; y Cerdón, E. (2007). *Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain*. *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 349 – 359.
- Arelis, M. (2016). *Modelo de evaluación institucional, basado en el enfoque sistémico, para valorar la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 80292 Daniel Alcides Carrión De Pango – Otuzco*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo –Perú.

- Argote, L. e Ingram, P. (2000), "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baguer Alcalá, A. (2005). ¡Alerta! Madrid: Díaz de Santos.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Bernal, César A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Pearson Educación: Colombia.
- Bernardez, M. (2007). *Desempeño organizacional: conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Bloomington, IN: Global Business.
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E. (1995), "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 73-84.
- Burgos, D. (2010). *Niveles de integración de la fe de los maestros de colegios secundarios adventistas de el salvador: algunos factores predictores*. (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos – Montemorelos, México.
- Caballano, J. (2012). *El prisma*. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, A.; y Puig, A. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Sincelejo, Colombia.
- Canton, I & Vazquez, J. L. *Los Procesos en Gestión de Calidad. Un Ejemplo en un Centro Educativo*. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol 8, N° 15, pp 60-68.
- Carton, R. B. (2004). *Measuring organizational performance: An exploratory study*. Athens, GA: The University of Georgia.
- Castro, L. (2014). *Liderazgo Transformacional y Aprendizaje Organizacional del Personal Directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013* (Tesis doctoral). Universidad san Martín de Porres, Lima, Perú.
- Cevallos, D. (2014). *La Calidad Educativa en la realidad Universitaria Peruana frente al Contexto Latinoamericano*. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*, Vol 7, N° 1, pp. 3-8.
- Chang, D. -S. y Sun, K. -L. (2007), "Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of a learning organization: a Taiwan perspective", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 7, pp. 807-822.

- Charaja, F. (2009). El MAPIC en la metodología de investigación. Segunda edición. Sagitario Impresiones: Puno, Perú.
- Chiles, T. H. y Choi, T. Y. (2000), "Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 2, pp. 185-212.
- Choi, T. Y. y Eboch, K. (1998), "The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 59-75.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: Thomson SouthWestern.
- Dale, B. G.; Boaden, R. J.; Lascelles, D. M. (1994): *Total quality management: An overview*, en Dale, B.G. (1994): *Managing Quality*, Ed. Prentice Hall, Londres.
- Davenport, T. H. (1993), "Managing in the new world of process", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 133-147.
- Davenport, T; De Long, D. y Beers, N. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14 Edición. México. Pearson Educación. 2013. pp. 5-13-15-56-59-81-159.
- Del Barrio, S. y Luque, T. (2000). Análisis de ecuaciones estructurales. En T. Luque, (Ed.), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* (pp. 489 – 557). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Del Castillo, C. y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos de Difusión*, 14(26), 57-80.
- Del Valle, Jair (2016). *Modelo Asociativo entre Factores Determinantes del Desempeño Organizacional y la Satisfacción de los Públicos en Instituciones Educativas* (Tesis de doctorado). Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- Díaz Jaimes, M. P. y Ortíz Pimiento, N. R. (2012). Revisión de modelos de madurez: estrategia de evaluación del desempeño para empresas de manufactura. *UIS Ingenierías*, 11(1), 55-72.
- Douglas, T. J. y Fredendall, L. D. (2004), "Evaluating the Deming management model of total quality in services", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 3, pp. 393-422.
- Escrig-Tena, A. B. (2004), "TQM as a competitive factor, a theoretical and empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637.
- Espinoza E, Zarazúa J. (2000). *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Espinoza, O. (2015). Los sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación superior en América Latina. Researchgate. [<http://www.researchgate.net/publication/268330899>]
- Evans, J. R.; Lindsay, W. M. (1995). *The Management and Control of Quality*, 3rd edition, West Wadsworth Publishing.

- Feng-Jing, F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5), 67-78.
- Fernandes Guzzo, R. y Machado do Nascimento, L. F. (2013). Prácticas ambientales y desempeño organizacional en el hotelaría. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 294-313.
- Flores, J. (2013). Liderazgo Integrador y su impacto en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. (Tesis de graduación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador.
- Foster, S. T. Jr.; Howard, L. W. y Shannon, P. (2002), "The role of quality tools in improving satisfaction with government", *Quality Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 20-31.
- Gálvez, E. y Pérez, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMES de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia)*, 24 (42): 125-145.
- García, I. (2013). Percepción Gerencial de los Factores que Contribuyen con el Desempeño en las Organizaciones de Negocios. *Revista de Investigación Universitaria*. Vol. 2 (2): 37-50.
- García, V.; Jiménez, M. & Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*. Doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- García, V.; Lloréns, F. & Verdú, A. (2007). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of management*, Vol 19 (4), 299-319. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x
- Garvin, D. A. (1984), "What does "product quality" really mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 25-43.
- Godfrey, A. B. (1993): "Ten areas for future research in total quality management". *Quality Management Journal*, Vol. 1, pág. 47-70.
- Gore, C. y Gore, E. (1999), "Knowledge management: the way forward", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5, pp. S554-S560.
- Gorji, M.; Emami, A. (2012): "Self-assessment of organization's performance with regard to enablers criteria Excellence Model (EFQM)", *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, vol. 4, núm. 17, pp. 3048-3055.
- Grant, R. M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-387.
- Grant, R. M.; Shani, R. y Krishnan, R. (1994), "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 25-35.
- Greenleaf, F. (2009). *Historia de la educación adventista: Una visión global*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.

- Gregorutti, G.; Pavoni, C. y Ramirez, N. (2014). "Las acreditaciones y su impacto en universidades adventistas de latinoamérica". *Apuntes Universitarios*, Vol. IV, N° 2, pp. 9-14.
- Gustafsson, A.; Nilsson, L. y Johnson, M. D. (2003), "The role of quality practices in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 232-244.
- Gutiérrez, Juver (2014). *La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001 en tres experiencias educativas (Tesis de maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999), *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada. (Doctoral dissertation)*.
- Hartman, L. C.; Patrickson, M. (1998): "Individual decision making: Implications for decision training in TQM". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, nº 6, pág. 619-633.
- Hassan, M., Shaukat, S. & Saqib, M. (2013). *Relationship between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 (1), 01-18.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México: McGraw Hill.
- Hlupic, V.; Pouloudi, A. y Rzevski, G. (2002), "Towards an integrated approach to knowledge management: "hard", "soft" and "abstract" issues", *Knowledge and Process Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 90-102.
- Hoegl, M. y Gemuenden, H. G. (2001), "Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence", *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 435-449.
- Howars, G. (1991). *Planificando para la calidad*. México: Ventura
- Hussain, T., Younis, A. (2015). *Quality Management Practices and Organizational Performance: Moderating Role of Leadership*. *Sci.Int. Lahore*, 27(1), 517-522.
- Ittner, C. D. y Larcker, D. F. (1997), "The performance effects of process management techniques", *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp. 522-534.
- Jarour, S. (2013). *Quality Management Practices and Their Impact on Organization Performance*. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol. 2 (6).
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: an executive handbook*. Nueva York: Free Press.

- Jyoti, J.; Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. DOI: 10.1177/2158244015612518.
- Kamarulzaman, R. y Mohamed, S. (2016). Transformational Leaders and Organizational Performance. Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014), DOI 10.1007/978-981-287-426-9_57.
- Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.
- Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.
- Kiprotich, W. (2014). Effect of Total Quality Management Practices on Organizational Performance in Kenya: A Case of Tertiary Institutions in Uasin Gishu County. (Tesis de maestría). Kisii University, Kenia.
- Knight, G. (2012). Las implicaciones de la filosofía de la educación adventista: la educación redentora (segunda parte). *Revista de Educación Adventista*, 33, 24-41.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1959). *Principles of management*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1988): *The leadership factor*, Free Press, New York.
- Laohavichien, T.L., Fredendall R.D. y Stephen C. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 10, 1048–1070.
- Lee D. (2015). The effect of operational innovation and QM practices on organizational performance in the healthcare sector. *International Journal of Quality Innovation*, 1(8).
- Lee, C. C. y Yang, J. (2000), "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp. 783-793.
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. Chile: ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lim, K. K.; Ahmed, P. K. y Zairi, M. (1999), "Managing for quality through knowledge management", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4-5, pp. S615-S621.
- Lloréns Montes, F. J.; Fuentes, M. M. (2001): *Calidad Total: Fundamentos e implantación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- MacBeath, J. y Dempster, N. (2009). *Connecting leadership and learning: Principles for practice*. London: Routledge.
- Martínez-Lorente, A. R.; Dewhurst, F. y Dale, B. G. (1998), "Total quality management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386

- Massa, S. y Testa, S. (2009), "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: evidence from the food sector", *European Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 129-141.
- McKeen, J., Zack, M., & Singh, S. (2006). *Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey*. Proceedings of the 39th Hawaii Conferencia Internacional sobre las Ciencias del Sistema.
- Medina, A.G. (2005). *Gestión por procesos y creación del valor público. Un enfoque analítico*. Santo Domingo: Nueva Gestión pública.
- Mejía, M. (2008). *Modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software peruana (Tesis doctoral)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación – MINEDU (2015) *Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria*. Lima: El Peruano 26 setiembre.
- Mormon. (2013). *Definiciones*. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-calidad/>
- Mueller, R. O. (1996), *Basic principles of structural equation modeling: an introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer-Verlag.
- Munizu M. (2013). *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 (1), 184-197.
- Nilsson, L.; Johnson, M. D. y Gustafsson, A. (2001), "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-27.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Ochoa Jiménez, S., Jacobo Hernández, C. A., Leyva Osuna, B. A. y López Figueroa, J. C. (2014). *Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las PYMEs manufactureras mexicanas*. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(7), 75-90.
- Ojeda, G. (2016). *Modelo causal social cognitivo de Burnout en profesionales de la salud de Lima Metropolitana. (Tesis de doctorado)*. Universidad Nacional de San Marcos, Lima-Perú.
- Oke, A. (2002). "Making it happen: how to improve innovative capability in a service company", *Journal of Change Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 272-281.
- Osterloh, M. y Frey, B. S. (2000), "Motivation, knowledge transfer and organizational forms", *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, pp. 538-550.

- Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.
- Pérez, María (2009). *La Relación entre la Tecnología de la Información, Las Prácticas de Gestión de la Calidad y el Desarrollo de las Capacidades Dinámicas: Una Aproximación Empírica* (Tesis de doctorado). Universidad de Granada, Granada, España.
- Pola, A. (1999). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Powell, T. C. (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-37.
- Prasnikar, J.; Debejjak, Z. y Ahcan, A. (2005), "Benchmarking as a tool of strategic management", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 2, pp. 257-275.
- Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Enfoque basado en Competencias*. México D.F.: Mc Graw - Hill.
- Quintas, P.; Lefrere, P. y Jones, G. (1997), "Knowledge management: a strategic agenda", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 385-391.
- Raghu, T. S. y Vinze, A. (2007), "A business process context for knowledge management", *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 3, pp. 1062-1079.
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Rao, S. S.; Solis, L. E. y Raghunathan, T. S. (1999), "A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, pp. 1047-1075.
- Rasula, J., Bosilj, V. & Indihar, M. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. *Economic and Business Review*, Vol. 14 (2), 147-168.
- Reed, R.; Lemak, D. J. y Montgomery, J. C. (1996), "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 173-202.
- Reeves, C. A. y Bednar, D. A. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. y Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi:10.1177/0149206308330560.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.
- Roth, A. V. y Jackson, W. E. (1995), "Strategic determinants of service quality and performance: evidence from the banking industry", *Management Science*, Vol. 41, No. 11, pp. 1720-1733.
- Ruiz, J. I. (2012). *Teoría y Práctica de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Saad, G.H.; Siha, S. (2000). "Managing quality: critical links and a contingency model". *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 20, nº10, pág.1146-1163.
- Salami, C., Obgeta, M. (2015). *Knowledge Management and the Organizational Performance: A Study Of Mtn Nigeria Limited, Asaba – Delta State*. (Tesis de doctorado). Delta State University, Abraka.
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 393-409.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Santos, J. A. (2004). *Un mapa para construir futuros*. San Salvador: Editorial de la Universidad de El Salvador.
- Saravanan, R. y Rao, K. S. P. (2006), "Development and validation of an instrument for measuring total quality service". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 6, pp. 733-749.
- Schneider, B.; Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1996), "Creating a climate and culture for sustainable organizational change", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 4, pp. 7-19.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2001a), "A conceptual model for total quality management in service organization", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 341-363.
- Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R. N. (2001b), "A holistic model for total quality service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 378-412.
- Tarí, J.; García, M. (2009), *Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la literatura*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N° 3, pp. 135-148.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management*. Boston: Homewood.
- Toro, J. (2012). *Gestión interna la calidad en instituciones de educación superior*. Providencia, Chile; Ril, CINDA.
- Tsoukas, H. y Vladimirou, E. (2001). *What is Organizational Knowledge?* *Journal of Management Studies*. Vol 38, N° 7: 973-993.
- Turpo, J. (2014). *Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, padres, docentes y público externo de la universidad peruana unión*. (Tesis de doctorado). Universidad Peruana Unión. Lima-Perú.

- Ugboro, I. O. y Obeng, K. (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 247-272.
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC.
- Van den Hooff, B. y De Ridder, J. A. (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 117-130.
- Vidal, E. (2014). *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. (Tesis doctoral). Universidad Da Coruña, Coruña – España.
- Vilcarromero, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Málaga: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Villacrés, P. (2012). *Sistema de Gestión de Calidad para estandarizar Procesos Académicos y Administrativos en la carrera de Ingeniería Industrial en Procesos de Automatización*. (Tesis de graduación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador.
- White, E. (1978). *El hogar cristiano* (7a ed.). Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E. (2001). *Ministerio médico*. México: Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (2003). *Liderazgo cristiano*. Silver Spring, MD: White Estate.
- Wiig, K. M. (1997), "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 399-405.
- Wiig, K. M. (1997). "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 399-405.
- Yamakawa Tsuja, P. y Ostos Mariño, J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional*. *Universidad y Empresa*, 21, 93-115.
- Yasin, M. M.; Alavi, J.; Kunt, M. y Zimmerer, T. W. (2004), "TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp. 377-389.
- Zairi, M. (2002), "Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 8, pp. 1161-1172.
- Zemke, R. y Schaaf, D. (1989), *The service edge: 101 companies that profit from customer care*. New York: New American Library.

Anexos

1. Instrumento de investigación

CUESTIONARIO SOBRE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CALIDAD, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

- Por favor, lea con atención las diferentes cuestiones antes de contestar. **No existen respuestas correctas o incorrectas**, simplemente estamos interesados en conocer sus opiniones, pues éstas son importantes para nosotros.
- Las preguntas formuladas se contestan de manera rápida y sencilla. Por favor, **conteste a todos los ítems**.

SECCIÓN I. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones, relacionadas con las características de la UPeU. Para ello marque la casilla adecuada atendiendo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	=	1	2	3	4	5	=	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

Planificación estratégica						
1	La alta dirección, comunica la misión institucional a todos los niveles de la organización, siendo ésta apoyada por todo el personal.	1	2	3	4	5
2	La alta dirección, define procesos de planificación estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
3	La alta dirección, enfoca los planes hacia el logro de la misión y visión institucional.	1	2	3	4	5
4	La alta dirección, desarrolla los planes, políticas y objetivos contemplando los requerimientos de los estudiantes y las necesidades de otros "grupos de interés"	1	2	3	4	5
5	La alta dirección, plantea formalmente un estado de la estrategia que contempla el desarrollo de todas las acciones de la institución.	1	2	3	4	5
6	La alta dirección, alinea (integra) las operaciones de la organización a la misión institucional.	1	2	3	4	5

Gestión de procesos						
7	Los principales procesos de la UPeU están definidos y usted participa en su desarrollo	1	2	3	4	5
8	La UPeU asegura el estudio y mejora continua de todos sus servicios y procesos.	1	2	3	4	5
9	El concepto de cliente interno y externo es comprensible para la comunidad universitaria.	1	2	3	4	5
10	La UPeU tiene instrucciones claras, estandarizadas y documentadas sobre los procesos, que son entendidas por los miembros de la comunidad universitaria.	1	2	3	4	5
11	El personal docente y no docente son estimulados y motivados para participar en el desarrollo y mejora de los procesos.	1	2	3	4	5
12	En la UPeU funcionan estructuras organizacionales (comités de calidad, trabajo en equipo, entre otros) para dar soporte a la mejora continua.	1	2	3	4	5

13	La UPeU tiene establecidos métodos para medir la calidad del servicio educativo.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Empowerment. Es una práctica o conjunto de prácticas que implica la delegación de responsabilidad para que los empleados incrementen su autoridad en la toma de decisiones con respecto a la ejecución de sus tareas.

14	Los miembros del personal gozan de completa autonomía en su trabajo.	1	2	3	4	5
15	Los miembros del personal toman decisiones en la solución de problemas.	1	2	3	4	5
16	Se estimula la iniciativa en los miembros del personal.	1	2	3	4	5
17	Se permite a los miembros del personal efectúen su trabajo en forma autónoma.	1	2	3	4	5
19	Se permite a los miembros del personal un alto grado de iniciativa.	1	2	3	4	5
20	Se confía en el buen juicio de los miembros del personal para la solución de problemas.	1	2	3	4	5
21	Los miembros del personal están autorizados a tomar decisiones que mejoren el servicio a los estudiantes.	1	2	3	4	5

Benchmarking. Consiste en un proceso a través del cual la UPeU busca, entre los principales competidores, cuáles son las mejores prácticas de gestión para posteriormente ser aplicadas a la organización.

22	La UPeU, enfatiza el benchmarking de los servicios que tiene la competencia.	1	2	3	4	5
23	La UPeU, pone énfasis en el benchmarking de los servicios de otras organizaciones no competidoras.	1	2	3	4	5
24	La realización de benchmarking ha resultado eficaz para la mejora de la calidad de los servicios.	1	2	3	4	5
25	La UPeU, tiene la voluntad de seguir haciendo benchmarking en el futuro.	1	2	3	4	5

Orientación al cliente

26	Los procesos y actividades están orientados a satisfacer a nuestros clientes.	1	2	3	4	5
27	Autoridades y docentes estimulan actividades que mejoran la satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5
28	La satisfacción de nuestros clientes y cumplir con sus expectativas, es lo más importante que nosotros hacemos.	1	2	3	4	5
29	En la UPeU los factores determinantes de la satisfacción del cliente están claramente definidos.	1	2	3	4	5

Mejora Continua

31	Los servicios a los estudiantes han sido mejorados recientemente.	1	2	3	4	5
32	La UPeU recientemente ha recibido reconocimiento por la mejora de sus servicios y procesos.	1	2	3	4	5
33	La mejora continua de los servicios y procesos se traduce en ventaja competitiva para la UPeU.	1	2	3	4	5
34	Se cuantifica las estrategias de mejora continua en términos de costo, tiempo y desempeño.	1	2	3	4	5

SECCIÓN II. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando para ello la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	=	1	2	3	4	5	=	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Creación de conocimiento						
42	En las diversas actividades de la UPeU, se realizan conversaciones creativas.	1	2	3	4	5
43	Se hace uso del pensamiento deductivo e inductivo.	1	2	3	4	5
44	Se hace uso de metáforas y/o ejemplos en las conversaciones para la creación de conceptos.	1	2	3	4	5
45	Existe intercambio de ideas y el diálogo.	1	2	3	4	5
46	Existe escenarios para expresar opiniones personales y colectivas.	1	2	3	4	5

Acumulación del conocimiento						
47	Existe la planificación de estrategias a través del uso de publicaciones, simulación informática y pronósticos.	1	2	3	4	5
48	Existen manuales y documentos sobre servicios y procedimientos.	1	2	3	4	5
49	Existen bases de datos sobre los servicios y procedimientos.	1	2	3	4	5
50	Se acopia el acervo documentario sobre diversos aspectos de la gestión e información técnica.	1	2	3	4	5
51	Se realiza transmisión de los conocimientos recientemente creados.	1	2	3	4	5

Transferencias de conocimiento						
52	En las diversas actividades de la UPeU se hace intercambio de información entre áreas, mediante el uso de equipos interdepartamentales u medios informáticos.	1	2	3	4	5
53	Se desarrolla formación de equipos como un modelo que permita la transmisión de experiencias y que se compartan los resultados de todos los departamentos o áreas.	1	2	3	4	5
54	Se desarrolla la búsqueda y compartimiento de nuevos valores e ideas.	1	2	3	4	5
55	Las autoridades comparten y comprenden sus distintas visiones (perspectivas) a través de la comunicación con sus dirigidos.	1	2	3	4	5

SECCIÓN III. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Por favor, indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando para ello la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	=	1	2	3	4	5	=	Totalmente de acuerdo
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

Liderazgo Transformacional						
57	Cree usted que cuando existe compromiso de trabajo, el líder los cumple.	1	2	3	4	5
59	La alta dirección y los mandos intermedios entrenan, alientan, comunican y promueven activamente los aspectos de la calidad.	1	2	3	4	5
60	Expresamos diferentes perspectivas cuando se intenta solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
61	Se desarrollan tiempo y espacio a orientar y capacitar al personal.	1	2	3	4	5

2. Autorización de investigación



Una Institución Adventista

Ñaña, Lima, 25 de agosto de 2016

Dra.
MAXIMINA CONTRERAS CASTRO
Rectora
Universidad Peruana Unión

Presente.-

Asunto: Autorización del Comité de Ética para el desarrollo de la investigación.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo y desear muchas bendiciones en la labor que desempeña.

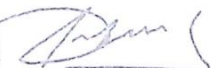
Mediante este documento tenemos a bien presentar al investigador *Carlos Mediver Coaquira Tuco* con DNI N° 40704147 y a su asesor el *Dr. Raúl Bernardo Acuña Casas*, identificado con DNI N° 06810223 de la Unidad de Posgrado de Administración, Doctorado en Administración, Universidad Peruana Unión.

El Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Unión ha revisado el protocolo de investigación titulado: *"Influencia de las prácticas de Gestión de calidad, Gestión del conocimiento y Liderazgo transformacional sobre el desempeño organizacional de la Universidad Peruana Unión"* presentado por el investigador antes mencionado, y se resuelve *autorizar* el desarrollo de la investigación de acuerdo a los procedimientos mencionados (adjunto el perfil del proyecto) que será aplicado a los administradores y docentes de la sede Lima y las filiales que usted dirige.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar a los investigadores, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso, los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,




Dr. Rodrigo Alfredo Matos Chamorro
Presidente
Comité de Ética de Investigación

cc:
Investigador

Villa Unión – Ñaña, altura Km. 19 de la Carretera Central, Lurigancho – Chosica, Lima 15, Perú
Teléfono: (01) 618-6300 Fax: 618-6364 Web: www.upeu.edu.pe E-mail: investigacion@upeu.edu.pe

3. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo general	Hipótesis general
¿Qué características posee la propuesta del modelo teórico que explica la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, año 2016?	Evaluar la validez de la propuesta del modelo teórico que explica la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, mediante ecuaciones estructurales, año 2016.	El modelo teórico propuesto posee validez empírica que orienta la mejora del desempeño organizacional por efecto de las prácticas de gestión de calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en la UPeU, año 2016.
Sub problemas	Objetivo específicos	Hipótesis específicas
PE1: ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?	OE1: Determinar si las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento.	H1: Las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.
PE2: ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de liderazgo transformacional?	OE2: Determinar si las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con las prácticas de liderazgo transformacional.	H2: Las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas positivamente con las prácticas del liderazgo transformacional.
PE3: ¿En qué medida las prácticas de gestión del conocimiento están relacionadas con el desempeño organizacional?	OE3: Determinar si las prácticas de gestión del conocimiento están relacionadas con el desempeño organizacional.	H3: Las prácticas de gestión del conocimiento están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.
PE4: ¿En qué medida las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con y el desempeño organizacional?	OE4: Determinar si las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con el desempeño organizacional.	H4: Las prácticas del liderazgo transformacional están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.
PE5: ¿En qué medida las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento?	OE5: Determinar si las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las prácticas de gestión del conocimiento.	H5: Las prácticas del liderazgo transformacional están relacionadas positivamente con las prácticas de gestión del conocimiento.
PE6: ¿En qué medida las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con el desempeño organizacional?	OE6: Determinar si las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas con el desempeño organizacional.	H6. Las prácticas de gestión de la calidad están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.

Fuente: Elaboración propia