UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO LATINOAMERICANO EN TRABAJO SOCIAL
DOCTORADO EN GESTION DEL DESARROLLO

TESIS DOCTORAL

LIDERAZGO UNIVERSITARIO HACIA UNA GESTION DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE CON EXCELENCIA; EL CASO DE LA UNAH

PRESENTADA POR: CÉLEO EMILIO ARIAS

PARA OPTAR AL GRADO DE: **DOCT0R EN CIENCIAS SOCIALES CON ORIENTACION EN GESTION DEL DESARROLLO**

ASESORES DE TESIS: DOCTOR RODULIO PERDOMO
DOCTOR GERMAN MONCADA

TEGUCIGALPA, HONDURAS. SEPTIEMBRE 2014

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora

Dra. Julieta Castellanos

Vice-Rectora Académica

Doctora Rutilia Calderón

Secretaria General

Abogada Enma Virginia Rivera Mejía

Decana Facultad de Ciencias Sociales

M.Sc. Martha Lorena Suazo

Directora del Sistema de Estudios de Postgrados

M.Sc. Leticia Salomón

Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales con Orientación en Gestión del Desarrollo

Dra. Margarita Oseguera de Ochoa

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

AGRADECIMIENTOS

Mi primera y más profunda expresión de agradecimiento es a nuestro padre celestial, que provee de todos los insumos necesarios para emprender estas rutas de aprendizaje a lo largo y ancho de la vida. Igualmente a mi familia, mi madre (Conchita Arias) que es la culpable (en el buen sentido-liderazgo femenino) en haberme inculcado los principios, valores, disciplina y practica de tener que estudiar siempre y durante toda mi vida, mi esposa (Elke) aliada fiel, mi hija (Marcela Alessandra) y mis hijos (Celeo Emilio y Jonas Emilio), por apoyarme, ceder tiempo y tener la paciencia de todo el proceso.

También agradezco a mis colegas de trabajo en la UNAH, muchos han aportado de diversas formas, con ideas, debates, puntos de vista, intercambiando experiencia y conocimiento, la lista es gigantesca así que mejor no escribo nombres.

Al colega Aaron Inestroza, por sus inmensos aportes, en diferentes experticias de aprendizaje en la gestión del conocimiento de la educación superior, innovando con nuevos sistemas de gestión estratégica y presupuestaria, inicio e implementación de una diversidad de iniciativas, así como los aportes en el análisis cuantitativo y otros aspectos.

He disfrutado y sigo disfrutando la interacción y retroalimentación con tod@s l@s doctorantes, el personal académico y administrativo (PLATS) que fueron parte fundamental para lograrlo, en especial a la Dra. Ana Corina Hernandez y Yolanda Argentina Molina.

Mi tema de los liderazgos es un apasionamiento por transformar nuestras realidades a nivel de Honduras y el mundo, vengo de vencer los inaccesos y exclusión en la educación, trabajo para lograr una educación superior más incluyente y voy hacia la contribución de generar impactos en el desarrollo humano sostenible a todo nivel.

Continuamos forjando la experiencia para lograr mayor madurez en todos los aspectos de construir ciudadanía. Me siento con mayor deuda, en cuanto a la solidaridad, con los seres humanos que la necesitan. Yo soy de los que veo el “vaso medio lleno y no medio vacío”, es decir ya se tiene lleno a la mitad y no enfocarse en lo que hace falta para lamentar, sino más bien para mejorar. Con este ejercicio he incrementado mis niveles de conciencia social ciudadana.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE CUADROS

LISTA DE MATRICES

LISTA DE GRAFICOS

LISTA DE TABLAS

CAPITULO 1: Introductorio

Índice

1. Introducción 25

2. Planteamiento del Problema 26

3. Necesidad del Estudio-Justificación 30

4. Propósito del estudio 32

5. Objetivos del Estudio: 34

6. Preguntas de Investigación: 36

7. Importancia del Estudio 38

8. Delimitaciones 40

9. Conceptualización de términos claves y su definición 43

10. Resumen 83

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

CAPITULO 2: Liderazgo como determinante impulsor de resultados para el DHS

1. Introducción: 85

2. Bases para la investigación.....87

2.1 Análisis de contenidos 87

2.2 Rigor del proceso de investigación.....88

3. Aplicación de análisis de contenido 89

3.1 Educación y Desarrollo; década/decenio de la educación para el desarrollo sostenible

.....89

3.2 Liderazgo; determinante impulsor de resultados.....119

4. Integración del modelo ampliado para el DHS 141

4.1 Construcción al momento actual 141

4.2 Modelo propuesto con una visión ampliada 143

5 Marco conceptual delimitado.....144

5.1 Lenguaje común: Dimensiones y categorías del sistema de teorías de liderazgo .145

5.2 Definiciones de categorías de teorías de liderazgo.....148

5.2.1 Teorías de Rasgos: 148

5.2.2 Teorías de Comportamiento: 149

5.2.3 Teorías Contingenciales: 150

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

5.2.4 Teorías de perspectiva de Intercambio social 153

5.2.5 Aventurarse en nuevas perspectivas de liderazgo 156

5.2.6 Teorías de liderazgo transformacional y carismático 159

5.2.7 Teorías Contemporáneas de liderazgo 166

5.2.8 Teorías Emergentes 170

CAPITULO 3: Estrategia global de métodos mixtos

1. Introducción 183

2. Estudio de métodos mixtos: Caso de estudio de los liderazgos en la UNAH 183

2.1 Objetivo y propósito del estudio 184

2.2 Diseño de la investigacion 187

3 Marco estratégico global de análisis de métodos mixtos. 192

3.1 Justificación del uso de un enfoque de métodos mixtos 192

3.2 Componentes de la recolección de datos 195

3.3 Métodos de investigación 196

3.3.1 Cuantitativo 196

3.3.2 Cualitativo 202

4 Resumen 208

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

CAPITULO 4: Análisis de métodos mixtos

1. Introducción 210

2. Complemento de la aplicación y descripción del análisis de métodos mixtos 212

2.1 Análisis de datos 212

2.2 Rigor y validez 213

2.3 Integración 214

2.4 Resultados y conocimientos obtenidos del marco conceptual delimitado "el campo de los liderazgos" 220

2.4.1 Análisis CUANTITATIVO (en la fase segunda) 220

2.4.2 Análisis Cuanti-CUALITATIVO (en la segunda fase) 230

3. Hallazgos y discusión de los tres campos de estudio vinculados 336

3.1 Discusión de los aspectos que requieren de mayor estudio en el campo de la Educación y Desarrollo 337

3.1.1 Características distintivas en el campo de la Educación y Desarrollo 337

3.1.2 Deficiencias (vacios) de las investigaciones en el campo de la Educación y Desarrollo 340

3.2 Discusión de los Aspectos requieren de mayor estudio en el campo de los liderazgos 344

3.2.1 Características distintivas en el campo de los liderazgos 344

3.2.2 Deficiencias (vacios) de las investigaciones en el campo de los liderazgos 345

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

4. Evaluación y discusión del modelo delimitado al campo de los liderazgos 352

5. Resumen.....359

CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones

1. Introducción 362

2. Lógica secuencial de los capítulos.....362

3. Sobre el análisis de contenidos de los tres campos de estudio vinculados 364

3.1 Estrategias para madurar en el campo de los liderazgos a traves de los estudios futuros.....364

3.2 Estrategias desde la Educación y Desarrollo para: a) Contribuir a la maduracion del campo del Desarrollo Sostenible, y b) lograr mayor maduracion del investigador ...366

4. Sobre el marco metodológico de estudios de métodos mixtos.....369

5. Sobre el análisis y discusión 371

6. Futuros estudios 377

7. Resumen.....379

ACRONIMOS

BIBLIOGRAFIA

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

ANEXOS

Enfoque Cuantitativo

ANEXO 1, ANOVA (Diferencias en puntuaciones Liderazgo Transformacional entre hombres y mujeres)

ANEXO 2, ANOVA (Diferencias en puntuaciones para medidas de desempeño-Satisfacción, Efectividad, Esfuerzo-Extra entre hombres y mujeres)

ANEXO 3, ANOVA (Diferencias en puntuaciones para medidas de desempeño-Satisfacción, Efectividad, Esfuerzo-Extra – entre niveles de aplicación de encuesta)

ANEXO 4, ANOVA (Diferencias en puntuaciones para medidas de desempeño-Satisfacción, Efectividad, Esfuerzo-Extra – entre niveles de aplicación de encuesta- entre niveles de vinculación del modelo educativo)

ANEXO 5, ANOVA (Diferencias en puntuaciones para medidas de desempeño-Satisfacción, Efectividad, Esfuerzo-Extra- entre CUROC y otros Centros Universitarios)

ANEXO 6, RESULTADOS Modelo de Ecuaciones Estructuradas

Enfoque Cuanti-Cualitativo (énfasis cualitativo)

Variables de la teoría dominante

ANEXO # 7 1. Variable de primer orden: Liderazgo Transformacional

ANEXO # 8, 2. B. Efectividad

ANEXO # 9, 3. Motivación Inspiracional

ANEXO # 10, Dirección por Excepción Activa

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

ANEXO # 11, Laissez-Faire

ANEXO # 12, A. Esfuerzo Extra

ANEXO # 13, 2.1 Consideración Individualizada

ANEXO # 14, 1. Influencia Idealizada (Conductual):

ANEXO # 15, Recompensa Contingente

ANEXO # 16, 1.1.2 Influencia Idealizada (Atribuida):

ANEXO # 17, 1.2 Estimulación Intelectual

ANEXO # 18, C. Satisfacción

ANEXO # 19, 3.2.1 Dirección por Excepción Pasiva

ANEXO # 20, LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Teorías a escala individual con mayor número de codificaciones

ANEXO # 21, Liderazgo con enfoque Estratégico

ANEXO # 22, L.3 Liderazgo de Comportamiento Descarrillado

ANEXO # 23, L-1 Liderazgo Constructivo

ANEXO # 24, Liderazgo a) Ético-valores b) Liderazgo no-ético

ANEXO # 25, C-1-Liderazgo Meta-Ruta

ANEXO # 26, L-2-Liderazo de Soporte Desleal

ANEXO # 27, I- Liderazgo Compartido

ANEXO # 28, G-2- Modelo de Identidad de Liderazgo Efectivo

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

ANEXO # 29, G-2 Teoría de la complejidad de liderazgo

ANEXO # 30, C-2 Liderazgo Situacional

ANEXO # 32, Teoría de liderazgo femenino

ANEXO # 33, H-A-3 Liderazgo Autentico

ANEXO # 34, H-B-2 Liderazgo Paternalista

ANEXO # 35, H-4 Liderazgo Comportamiento Tirano

ANEXO # 36, C-3 Liderazgo LMX-Multiniveles

ANEXO # 37, LL-Centralización –Liderazgo Centralizado

ANEXO # 38, Cuestionario Multifactorial de Liderazgos (MLQ, por sus siglas en Ingles))

ANEXO # 39, Cuestionario guía para entrevistas semi-estructuradas

ANEXO # 40, Cuestionario guía semi-estructurada para grupos focales

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO GLOBAL INTEGRADO PARA LA GESTIÓN DEL DHS 144

FIGURA 2: MODELO CONCEPTUAL DELIMITADO..... 182

FIGURA 3: DISEÑO DE INVESTIGACION; ESTRATEGIA GLOBAL DE ANÁLISIS..... 191

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 MECANISMOS PARA EL DESARROLLO DE TEORÍAS 342

LISTA DE MATRICES

MATRIZ 1: SÍNTESIS DE MADUREZ DE LOS CAMPOS DE ESTUDIO VINCULÁNDOLOS A LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE CONTENIDO 142

MATRIZ 2: SÍNTESIS DE MADUREZ DE LOS CAMPOS DE ESTUDIO VINCULÁNDOLOS ETAPAS Y MECANISMOS DE TEORÍAS EN EL MARCO DEL MODELO GLOBAL INTEGRADO 143

MATRIZ 3: COMPARACIÓN ENTRE LAS FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACION VARIOS AUTORES .. 191

MATRIZ 4: COMPLEMENTARIEDAD DE ENFOQUES; COMPARANDO E INTEGRANDO TABLAS CON GRÁFICOS (SISTEMA DE TEORÍAS VRS TEORÍA DOMINANTE) 357

MATRIZ 5 COMPLEMENTARIEDAD DE ENFOQUES; COMPARANDO E INTEGRANDO TABLAS CON GRÁFICOS (A LO INTERNO DE LA TEORÍA DOMINANTES) 359

MATRIZ 6: NIVEL O GRADO DE MADUREZ DE LOS TRES CAMPOS DE ESTUDIO VINCULÁNDOLO A LAS ETAPAS Y MECANISMOS DE TEORÍAS 366

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1**:** NÚMERO TOTAL DE DOCUMENTOS DE LA MUESTRA EN ´EDUCACIÓN Y DESARROLLO´ . 93

GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN SEGÚN TIPO DE DOCUMENTO SUB-MUESTRA (A) 97

GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN SEGÚN TIPO DE DOCUMENTO SUB-MUESTRA (B) 98

GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN SEGÚN PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (A).... 100

GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN SEGÚN PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (B).... 101

GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (A) 104

GRÁFICO 7: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (B)..... 104

GRÁFICO 8: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (A) 105

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (B) 105

GRÁFICO 10: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A) 110

GRÁFICO 11: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B) 111

GRÁFICO 12: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A) 111

GRÁFICO 13: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LAS REFERENCIAS EN LA SUB-MUESTRA (A) 112

GRÁFICO 14: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (A) 113

GRÁFICO 15: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE DOCUMENTOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 122

GRÁFICO 16: DISTRIBUCIÓN INTERNA DEL TIPO DE DOCUMENTOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 127

GRÁFICO 17: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 129

GRÁFICO 18: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PARADIGMAS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 132

GRÁFICO 19: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 132

GRÁFICO 20: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 134

GRÁFICO 21: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN TIPO DE DOCUMENTOS REVISADOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 135

GRÁFICO 22 : DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 138

GRÁFICO 23: DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 139

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

GRÁFICO 24: DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE REFERENCIAS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 140

GRÁFICO 25: DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS 141

GRÁFICO 26: MODELO ESPECIFICADO VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES 227

GRÁFICO 27: -ESTIMADOS NO ESTANDARIZADOS MODELO DE LIDERAZGO 229

GRÁFICO 28: - ESTIMADOS ESTANDARIZADOS MODELO LIDERAZGO 229

GRÁFICO 29: MUESTRA GRÁFICAMENTE LA FRECUENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DEL SISTEMA DE TEORÍAS 233

GRÁFICO 30: ORDEN DESCENDENTE DE LAS VARIABLES Y SUBVARIABLES DE LA TEORÍA DOMINANTE “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL -– CARISMÁTICO” 234

GRÁFICO 31: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DE PRIMER ORDEN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 236

GRÁFICO 32: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DE PRIMER ORDEN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 236

GRÁFICO 33: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE EFECTIVIDAD 238

GRÁFICO 34: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL 241

GRÁFICO 35: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL 241

GRÁFICO 36: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA SUBVARIABLE LAISSEZ FAIRE. 247

GRÁFICO 37: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA SUBVARIABLE LAISSEZ FAIRE. 247

GRÁFICO 38: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE ESFUERZO EXTRA 250

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

GRÁFICO 39: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA 253
GRÁFICO 40: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA 253
GRÁFICO 41: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL 256
GRÁFICO 42: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL 256
GRÁFICO 43: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN RECOMPENSA CONTINGENTE 259
GRÁFICO 44: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN RECOMPENSA CONTINGENTE 259
GRÁFICO 45: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA SUBVARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA 262
GRÁFICO 46: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA SUBVARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA 262
GRÁFICO 47: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL 265
GRÁFICO 48: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL 265
GRÁFICO 49: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE SATISFACCIÓN 267
GRÁFICO 50: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (EVITADOR) 270
GRÁFICO 51: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (EVITADOR) 270
GRÁFICO 52: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL 272

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

GRÁFICO 53: ORDEN DESCENDENTE DE SATURACIÓN DE LAS TEORÍAS A ESCALA INDIVIDUAL 274
GRÁFICO 54: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO 276
GRÁFICO 55: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO 276
GRÁFICO 56: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON COMPORTAMIENTO DESCARRILLADO 280
GRÁFICO 57: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON COMPORTAMIENTO DESCARRILLADO 280
GRÁFICO 58: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO 284
GRÁFICO 59: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO 284
GRÁFICO 60: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO ÉTICO-VALORES 288
GRÁFICO 61: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO ÉTICO-VALORES 288
GRÁFICO 62: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO NO-ÉTICO 288
GRÁFICO 63: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO META-RUTA O CAMINO-RUTA 293
GRÁFICO 64: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO META-RUTA O CAMINO-RUTA 293
GRÁFICO 65: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO DE SOPORTE DESLEAL O SOLIDARIO-DESLEAL 297
GRÁFICO 66: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO DE SOPORTE DESLEAL O SOLIDARIO-DESLEAL 297

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

GRÁFICO 67: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO COMPARTIDO 302
GRÁFICO 68: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO COMPARTIDO 302
GRÁFICO 69: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL MODELO DE IDENTIDAD DE LIDERAZGO EFECTIVO 305
GRÁFICO 70: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL MODELO DE IDENTIDAD DE LIDERAZGO EFECTIVO 305
GRÁFICO 71: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO COMPLEJO O COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO" 309
GRÁFICO 72: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO COMPLEJO O COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO" 309
GRÁFICO 73: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO SITUACIONAL" 313
GRÁFICO 74: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO SITUACIONAL" 313
GRÁFICO 75: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO FEMENINO" 317
GRÁFICO 76: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO FEMENINO" 317
GRÁFICO 77: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO AUTENTICO" 321
GRÁFICO 78: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO AUTENTICO" 321
GRÁFICO 79: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO PATERNALISTA" 324
GRÁFICO 80: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO PATERNALISTA" 324

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

GRÁFICO 81: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO DE COMPORTAMIENTO TIRANO" 328
GRÁFICO 82: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO DE COMPORTAMIENTO TIRANO" 328
GRÁFICO 83: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO LMX-MULTINIVELES Y LMX EN RED" 331
GRÁFICO 84: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO LMX-MULTINIVELES Y LMX EN RED" 331
GRÁFICO 85: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO CENTRALIZADO" 334
GRÁFICO 86: LÓGICA EN EL ABORDAJE DE LAS INVESTIGACIONES SUB-MUESTRA (A) EN `EDUCACIÓN Y DESARROLLO` 343
GRÁFICO 87: LÓGICA EN EL ABORDAJE DE LAS INVESTIGACIONES SUB-MUESTRA (B) EN `EDUCACIÓN Y DESARROLLO´ 344

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: CATEGORÍAS ANALÍTICAS Y SU DEFINICIÓN 95
TABLA 2: LISTADO DE PRINCIPALES DOCUMENTOS REVISADOS SOBRE EDUCACIÓN Y DESARROLLO 96
TABLA 3: TIPOS DE DOCUMENTO DE LA SUB MUESTRA (A) 97
TABLA 4: TIPOS DE DOCUMENTO DE LA SUB MUESTRA (B) 98
TABLA 5: PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (A). 100
TABLA 6: PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (B). 101
TABLA 7: ABORDAJE TEÓRICO DE AMBAS SUB-MUESTRAS (A) Y (B) 103
TABLA 8: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (A) 104
TABLA 9: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (B) 104
TABLA 10: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (A) ... 105

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TABLA 11: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (B)... 105

TABLA 12: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A) Y (B)... 106

TABLA 13: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A) ... 107

TABLA 14: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B) ... 107

TABLA 15: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Y MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (A) Y (B)... 109

TABLA 16: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A)110

TABLA 17: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B)111

TABLA 18: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A) 111

TABLA 19: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B) 112

TABLA 20: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS REFERENCIAS EN LA SUB-MUESTRA (A) 112

TABLA 21: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS REFERENCIAS EN LA SUB-MUESTRA (B)..... 113

TABLA 22: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (A) 113

TABLA 23: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (B) 114

TABLA 24: CATEGORÍAS ANALÍTICAS PARA EL ANÁLISIS DE CONTENIDO 125

TABLA 25: LISTADO DE PRINCIPALES DOCUMENTOS REVISADOS SOBRE LIDERAZGOS 126

TABLA 26: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL TIPO DE DOCUMENTOS SOBRE LIDERAZGOS..... 127

TABLA 27: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL PROPÓSITO DE LOS DOCUMENTOS SOBRE LIDERAZGOS..... 129

TABLA 28: LISTADO DE PRINCIPALES DOCUMENTOS REVISADOS SOBRE LIDERAZGOS 130

TABLA 29: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LOS PARADIGMAS EN LIDERAZGO 132

TABLA 30: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL EN LIDERAZGO 132

TABLA 31: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LIDERAZGO 133

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TABLA 32: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LIDERAZGO 134
TABLA 33: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE DOCUMENTOS REVISADOS EN LIDERAZGO .. 135
TABLA 34: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Y MEDIDAS DE CALIDAD EN LIDERAZGOS 137
TABLA 35: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS EN LIDERAZGOS 138
TABLA 36: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LIDERAZGOS 139
TABLA 37: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE REFERENCIAS EN LIDERAZGOS 140
TABLA 38: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN LIDERAZGOS 141
TABLA 39: DIRECTRICES DE CALIDAD –PRIMERA PARTE 192
TABLA 40: DESCRIPCIÓN DE LOS LOCIS (SUJETOS) Y MECANISMOS DEL SISTEMA DE TEORÍA ADAPTADO A LOS NIVELES DEL NUEVO MODELO EDUCATIVO DE LA UNAH 204
TABLA 41: DIRECTRICES DE CALIDAD –SEGUNDA PARTE 212
TABLA 42: SISTEMA DE NOTACIÓN PARA INVESTIGACION CON MÉTODOS MIXTOS 215
TABLA 43: INTEGRACIÓN USANDO PREGUNTAS CON LÓGICA DEDUCTIVA 216
TABLA 44: INTEGRACIÓN USANDO PREGUNTAS CON LÓGICA INDUCTIVA 217
TABLA 45: INTEGRACIÓN USANDO PREGUNTAS CON AMBAS LÓGICA 219
TABLA 46: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO POR GÉNERO 222
TABLA 47: PUNTUACIONES PROMEDIO DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO POR GÉNERO 223
TABLA 48: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO Y MEDIDAS DE SATISFACCIÓN POR TIPO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA 224
TABLA 49: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO Y MEDIDAS DE SATISFACCIÓN POR NIVEL DE VINCULACIÓN 225
TABLA 50: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO Y MEDIDAS DE SATISFACCIÓN POR CENTRO UNIVERSITARIO 225
TABLA 51: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTADOS Y GRUPOS FOCALES POR GENERO 231

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

TABLA 52: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTADOS Y GRUPOS FOCALES POR REGIONES 231

TABLA 53: DESCRIBE LAS TEORÍAS QUE COMPONEN INTERNAMENTE CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS DEL SISTEMA 232

TABLA 54: MUESTRA LA FRECUENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DEL SISTEMA DE TEORÍAS 233

TABLA 55: MUESTRA LA FRECUENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTEGRAN LA CATEGORÍA DE TEORÍAS 234

TABLA 56: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA 1. DENOMINADA VARIABLE DE PRIMER ORDEN, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 236

TABLA 57: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE EFECTIVIDAD VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN 238

TABLA 58: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN, SUJETOS Y MECANISMOS..... 241

TABLA 59: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN, SUJETOS Y MECANISMOS 243

TABLA 60: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA SUBVARIABLE LAISSEZ-FAIRE, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN, SUJETOS Y MECANISMOS 246

TABLA 61: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE ESFUERZO EXTRA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN 250

TABLA 62: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 253

TABLA 63: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 256

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TABLA 64: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE RECOMPENSA CONTINGENTE, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 259

TABLA 65: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 261

TABLA 66: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 264

TABLA 67: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) 267

TABLA 68: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE `DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA`, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 270

TABLA 69: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) .. 272

TABLA 70: DESCRIBE EL ORDEN DESCENDENTE DE TEORÍAS A ESCALA INDIVIDUAL SEGÚN NIVEL DE SATURACIÓN 275

TABLA 71: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 276

TABLA 72: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON COMPORTAMIENTO DESCARRILLADO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 280

TABLA 73: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 284

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TABLA 74: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO ÉTICO-VALORES Y NO ÉTICO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 287

TABLA 75: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO META-RUTA O CAMINO-RUTA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 293

TABLA 76: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO DE SOPORTE DESLEAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 297

TABLA 77: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO COMPARTIDO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 301

TABLA 78: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO MODELO DE IDENTIDAD DE LIDERAZGO EFECTIVO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 305

TABLA 79: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO LIDERAZGO COMPLEJO O COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 309

TABLA 80: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 312

TABLA 81: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO FEMENINO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 317

TABLA 82: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO AUTENTICO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 320

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TABLA 83: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO PATERNALISTA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 324

TABLA 84: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO DE COMPORTAMIENTO TIRANO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 327

TABLA 85: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL "LIDERAZGO LMX-MULTINIVELES Y LMX EN RED", VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS 331

TABLA 86: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL "CENTRALIZACIÓN O – LIDERAZGO CENTRALIZADO", VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) 334

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

CAPITULO 1: Introductorio

1. Introducción

Según Wesseler (2013), una de las dimensiones o categorías más determinantes para lograr la excelencia en la gestión de la educación superior son los liderazgos, identificando las siguientes cuestiones dentro de dicho concepto: a) misión / visión, b) rendimiento del líder, c) enfoque centrado en las partes interesadas. El liderazgo transformacional, teoría dominante en este campo de estudio, se define como *"Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento"* (Vega, C; Zavala, G. 2004, citando a Bass y Avolio, 2000)

La UNAH hace la operacionalización de dicha misión y visión en una serie de políticas, programas y proyectos. Siendo coherentes al modelo de excelencia analizado en el 2013 por Wesseler, se deberían considerar las siguientes categorías o determinantes para ir construyendo un modelo de excelencia de la UNAH: i) Planeación estratégica (metas, pasos de acción, planificación formal, participación del personal), ii) Enfoque externo (¿para quién?, necesidades / expectativas, evaluar la satisfacción), iii) Medición del uso del conocimiento (selección de los datos, la difusión interna de la información; compañeros / competidores), iv) Facultad/Staff (apoyo de los profesores

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

/ personal, desarrollo personal, el clima/cultura), v) Procesos (eficacia / eficiencia, la vigilancia, la revisión, comparaciones de mejora), vi) Productos, y vi) Resultados (el logro de la misión, la satisfacción de las partes interesadas, la satisfacción de los profesores y estudiantes), siendo esta categoría la de mayor peso, seguida por la categoría de liderazgos. No obstante, los liderazgos cuentan con mayor significancia en su causalidad. (Ruben 2004, citado por Wesseler, 2013). Cabe mencionar que muchas de las categorías que se consideran en el modelo de excelencia propuesto por Wesseler ya existen en la UNAH, pero no enmarcado en un modelo de gestión integral.

La efectividad del modelo de gestión en excelencia universitaria dependerá en gran medida de los liderazgos que cuente la institución. Por lo tanto, en la UNAH hay necesidad de contar con información original sobre liderazgos, para conducir la misión y visión. Además, entender la maduración del concepto de Desarrollo Humano Sostenible desde la contribución que da y debe dar la Educación Superior. Por todas estas razones, es crucial explicar y entender los diversos estilos de liderazgos en un lenguaje común, como sistema de teorías, en el marco del nuevo modelo educativo gestado en el actual proceso de reforma y transformación universitaria de la UNAH (Arias, 2009).

2. Planteamiento del Problema

Los sujetos claves del proceso de concreción del nuevo modelo educativo necesitan revisar con rigurosidad la significativa y abundante información sobre los liderazgos. Además, para prepararse en las grandes tendencias sobre las políticas educativas a nivel centroamericano e internacional es necesario establecer con solidez las formas que conducen a un desarrollo sostenible, no obstante de las asimetrías en los acuerdos de asociaciones regionales y globales. Según Jakovi (2009), existen diferentes procesos de acuerdos y consensos internacionales desde la crisis de la educación

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

en los años 60s: i) en 1972 el informe "Aprender a ser" (Learning to be), ii) en 1990 la publicación “La educación encierra un tesoro”, ii) en el 2005 el reporte mundial “Hacia la sociedad del conocimiento y el gran consenso”, promovido por la UNESCO, iii) en la década (2005-2014) de la Educación para el Desarrollo Sostenible. Dichos procesos, con la influencia de organizaciones internacionales, han pasado de agendas globales a una significativa difusión de políticas a niveles regionales y nacionales.

Como resultado, la universidad pública y privada en general, y la UNAH en particular como rectora del sistema de educación superior hondureño, necesita construir capacidad institucional para cumplir con su visión y misión. Enfatizando lo propuesto en el 2007 por Serrano, una Educación Superior para el Desarrollo Humano Sostenible.

Según Serrano (2007), lo más destacable de la marcha académica en la UNAH es su unidimensionalidad (la falta de "vida académica"). Dicho autor hace ver que existe un divorcio en las diferentes esferas, como ser la docencia, la extensión, la investigacion, la capacitación docente, la orientación académica, la administración, el mantenimiento, la seguridad, la recreación, la previsión social universitaria, la planificación académica, la atención estudiantil, la relación con otras universidades y centros académicos, la atención a los problemas nacionales, la relación con el estado, la relación con entidades privadas nacionales. Es decir, el liderazgo debería de buscar un matrimonio entre dichas esferas, para ir consolidando la visión y misión institucional con todos los elementos que en ellas se describen.

Los acuerdos de asociación a nivel global, como es el caso de la Unión Europea y Centroamérica, se asume están fundamentados en fortalecer el desarrollo democrático de los pueblos involucrados; no obstante, en las visiones críticas de algunos estudios, se hace ver que dichos acuerdos están más enmarcados en lo comercial que en la cooperación, y además en grandes

Derechos reservados

UDI-DECT-UNAH

asimetrías desfavoreciendo principalmente a los países en desarrollo (Morazán, 2008). Sin embargo, los programas y proyectos de "cooperación" continúan su implementación, por supuesto más desde una perspectiva de intereses de los países desarrollados. En el caso de la Unión Europea los referidos proyectos se orientan sistemáticamente hacia marcos de cualificación, conduciendo los procesos y sus agendas los líderes académicos europeos por contar con mayor madurez y capacidad instalada (recursos, etc). Además, el concepto de desarrollo humano sostenible, al cual deberían estar orientados los acuerdos de asociación y cooperación, se maneja a nivel mundial desde diferentes perspectivas y aún está en un proceso de consolidación y validación para lograr madurez paradigmática y que pudiera ser un marco de referencia lo suficientemente fuerte al momento de diseñar las diferentes iniciativas entre los actores.

A nivel centroamericano aún no existe una plataforma común de gestión del sistema de educación superior hacia el paradigma del Desarrollo Humano Sostenible, es decir que aún no se articula una visión y misión orientada a la integración regional que contribuya a dicho paradigma. También se presentan asimetrías entre las demás regiones que integran Latinoamérica; los procesos de maduración de los sistemas de educación superior centroamericanos no gozan de una capacidad instalada de recursos en todas sus dimensiones y están expuestos a los antojos de la cooperación internacional, que como mencionado en los párrafos anteriores, responden más a lógicas de los liderazgos de la hegemonía Europea.

Por otro lado, el CSUCA (2006), hace ver que no solo en términos económicos (tratados de libre comercio), sino que también culturales y sociales, se espera una rendición de cuentas de las universidades, que justifiquen el beneficio de sus actividades y del financiamiento que reciben, sumado a ello su espectro de acción y eficiencia, porque la evaluación de la universidad es requerida tanto por el estado como por la sociedad. Existen altas expectativas en la mejora del

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

desempeño de las universidades públicas, persiguiendo mayor efectividad no solo en la proporción financiamiento/gasto sino que en la excelencia (calidad) de las iniciativas que se implementan y en la capacidad de gestión de procesos de innovación y desarrollo. En esta misma línea de pensamiento, España (2006) propone considerar para la formulación de la Universidad de cara al siglo veintiuno *"se oriente en función de la demanda de la sociedad a lograr mejores resultados en torno a la eficiencia y la calidad de la educación como un bien público....paralelo a asumir un compromiso continuo en torno a la rendición de cuentas como una manera de transparentar ante la Sociedad, pensando que el principio articulador de todo, debería consistir en contribuir a salvar al ser humano y su cultura como el reto central de la universidad para el siglo XXI"*.

Sumado a lo anterior y ampliando en el plano nacional (hondureño), el proceso de la IV Reforma y Transformación de la Educación Superior Hondureña, diseñó una serie de instrumentos de políticas, programas y proyectos, pero se encuentran escasos elementos sobre el liderazgo de modelos complejos de gestión universitaria (por ejemplo; se identifican únicamente las categorías de liderazgo legítimo y situacional), a pesar que se deja planteado que lo que se busca con dichos procesos es contribuir a desplegar las potencialidades de la sociedad hacia un Desarrollo Humano Sostenible (CT-UTAR, 2005).

En general, se identifica una constante de vulnerabilidad y fragilidad compleja ante los retos de liderar procesos en el campo de la educación superior a diferentes niveles, y ante esta realidad era esencial el estudio y evaluación de los estilos de liderazgo y los diversos mecanismos que contribuyen hacia un Desarrollo Humano Sostenible, en el nivel más inmediato de la UNAH.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

3. Necesidad del Estudio-Justificación

El proceso de reforma y su nuevo modelo educativo, representa grandes retos para la UNAH en toda la complejidad y globalidad, tanto en su rol rector de la educación superior hondureña y las diversas iniciativas de políticas, programas y proyectos, así como también en la dinámica de la internacionalización. Por lo tanto, es crucial entender la dinámica de la gestión en diversos contextos y niveles, pero además la profundización del entendimiento de lo que causa o mueve los procesos, mecanismos y dispositivos (internos y externos), hacia una sostenibilidad de la autonomía y de la defensa de la educación superior como un bien público. Adicionalmente, cumplir íntegramente el rol rector que le confiere la Constitución de la República en su máxima expresión del artículo 160, así como a una educación superior que contribuye al Desarrollo Humano Sostenible de la Sociedad. El CSUCA (2006) define la razón de ser de la universidad *"históricamente se relaciona en forma directa con el saber. Esta estrecha relación con el saber se desarrolla mediante una serie de funciones que tienen que ver con la generación, adquisición y diseminación del conocimiento, lo cual vincula a la universidad con diferentes grupos sociales"*. Olmedo España en el 2011, en su nuevo planteamiento de la universidad, entre uno de los aspectos, hace ver que *"se debe tomar en cuenta que la misión fundamental de la Universidad, lo constituye la creación y la transferencia del conocimiento, considerando como principio motor de todo su quehacer, que el humanismo debe constituirse en el hilo como espina dorsal del desarrollo de los saberes universitarios"*.

La gestión del liderazgo en la internacionalización de la educación superior en la UNAH debe ser abordado en coherencia a las iniciativas globales, es decir, conducir a construir capacidades en marcos de cualificaciones tanto de la educación superior, como de la educación a lo largo de toda la vida, y un modelo de gestión del conocimiento global (formal, no formal e informal). Pero dicha construcción debe partir de las realidades del contexto hondureño y la validación y maduración

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

debe responder a las necesidades auténticas de la sociedad en función de un Desarrollo Humano Sostenible (Declaración de Bonn, 2009).

Conocer del estado del arte del concepto de Desarrollo Humano Sostenible y de la educación para el desarrollo es orientador hacia donde se está enfocando la pertinencia de la gestión del modelo universitario, pero enmarcado en un análisis de contenido crítico, que permita identificar el grado o nivel de madurez alcanzado al momento actual. Por otro lado, la educación, como lo demuestra la literatura analizada, es una determinante transversal del desarrollo; no obstante, de igual manera es fundamental identificar su grado de consolidación en la tendencias globales, en los acuerdos internacionales, considerando que actualmente estamos por finalizar la década (2005-2014) de la Educación para el Desarrollo Sostenible.

La investigación es necesaria para iniciar, con primeros acercamientos, a evaluar las políticas del nuevo modelo educativo y de gestión del conocimiento hacia un Desarrollo Humano Sostenible, pero estudiando los estilos de liderazgos que conducen el proceso de reforma y transformación de la UNAH como motor, factor o determinante clave de la gestión universitaria. Por lo tanto, se diseñó esta investigación en un marco global de gestión universitaria, pero considerando y delimitándose a los estilos de liderazgo (Arias, 2009). Es clara la necesidad de este estudio, como se ha venido identificando en diferentes escenarios académicos de la UNAH, (evaluaciones de seguimiento, conferencias y congresos científicos), con fines de mejora y entendimiento de la gestión universitaria, en los diferentes niveles de concreción del modelo educativo, con miras a establecer nuevas políticas que permitan la madurez del campo de estudio de los liderazgos educativos hacia el desarrollo humano sostenible. El plan general de reforma integral de la UNAH al referirse a la eficiencia institucional, hace ver que falta un sistema de evaluación y acreditación de la calidad institucional, así como la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño. En

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

dicha evaluación identifica al menos cinco temas importantes: eficiencia de los organismos de gestión, de la gestión académica, de los servicios a los alumnos, de las gestión de los recursos humanos y de los recursos materiales, informáticos y financieros (CT-UTAR, 2009;pag.40)

4. Propósito del estudio

Según Angermueller (2010), existe muy poco acuerdo de lo que es la excelencia en el terreno académico, y como puede o debiera ser evaluada. No obstante, la revisión de pares (peer review, en inglés) en el terreno académico juega un rol importante, así como la heterogeneidad que puede intervenir en la lógica del conocimiento y el poder. A pesar que el concepto de excelencia académica está en debate, este bebería ser construido desde la academia cuando se refiera a ese terreno. Es necesario hacer la aclaración de este concepto debido a que el modelo de excelencia que analiza Wesseler en el 2013 es una adaptación del modelo Malcon Baldrige (desarrollado en organizaciones de la industria) al modelo de Excelencia de la Universidad de California; lo que sí es válido de rescatar de dicho modelo es la lógica en la cual se mueven las determinantes de la gestión organizacional, es decir, cómo los liderazgos influencian las demás determinantes y finalmente se llega a los resultados. Para efectos del modelo de la UNAH, los resultados que busca o debería buscar la gestión de la educación superior es la excelencia en contribuir al Desarrollo Humano Sostenible, y de esa manera evitamos un debate o crítica que pudiera cuestionar que se están extrapolando modelos de gestión organizacional del campo de la industria a la academia. Sin embargo, la validación del modelo de excelencia realizada en la Universidad de California demuestra que las mismas determinantes (del Malcon Baldrige) cuentan con validez, fiabilidad y replicabilidad en organizaciones de educación superior. Por lo tanto, el liderazgo es de los factores más determinantes en diferentes modelos de gestión organizacional.

Derechos reservados

Con la aclaración anterior, se describe entonces que, el propósito del estudio fue validar un lenguaje común de diversas categorías de liderazgos, basado en el sistema de teorías de liderazgo diseñado y propuesto por Hernández (2011). El estudio trata de informar, mediante un análisis de contenidos, el estado de situación del campo de estudio de los liderazgos, considerando los artículos y revistas de revisión de pares o revisión ciega (peer-review) de mayor impacto; mediante categorías tanto estructurales como de fundamentación teórica. El estudio incorporó varias de las direcciones para estudios futuros y recomendaciones que se han propuesto en dicha literatura relevante en las últimas dos décadas (1980-2012), 1) liderazgo estratégico, 2) niveles de análisis (los diferentes niveles del modelo educativo), 3) desarrollo de liderazgo y sistema de liderazgo (con enfoque cualitativo y lógica inductiva validación del sistema de teorías), 4) contexto de liderazgo (en cuatro redes regionales, y dos campus (CUROC y Ciudad Universitaria)), 5) mujeres como líderes o liderazgo femenino, 6) liderazgo internacional, y 7) liderazgo transformacional/carismático (como teoría dominante), (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010)). Un elemento adicional que se incorporó y no estaba de forma explícita, pero si implícita en las primeras décadas mencionadas, fue la necesidad de complementar con métodos mixtos la triangulación del análisis (el método cuantitativo ha sido el más utilizado en la teoría dominante).

La investigación integra en su diseño y compara las dos lógicas (inductiva y deductiva) y dos enfoques (cualitativo y cuantitativo), así como la triangulación (teórica y metodológica) de la deductiva (instrumentos cuantitativos) y de la inductiva (los instrumentos cualitativos), es decir que logra a la vez situarse en un paradigma pluralista de liderazgos. Otro de los propósitos, mediante un análisis crítico de contenidos de literatura relevante (como ser documentos del proceso de reforma de la UNAH, artículos científicos vinculantes), fue identificar mediante categorías, tanto estructurales como de fundamentación teórica, el grado de maduración del concepto en

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

construcción del Desarrollo Humano Sostenible y de los liderazgos (limitado a los artículos y documentos analizados), y de esa manera darnos cuenta hacia qué tipo de desarrollo se estaría liderando desde la UNAH la gestión de su visión y misión.

Simultáneamente, se contribuyó a la madurez de las competencias del investigador, ya que en los documentos que fueron analizados de la UNAH, el Doctorante cuenta con autoría y coautoría, y se lograron identificar aspectos de mejora para futuras reediciones y publicaciones de dichos documentos. Se espera que este estudio sirva de referencia o documento base en la educación superior, para el diseño de una política que promueva la construcción de liderazgos para el Desarrollo Humano Sostenible.

5. Objetivos del Estudio:

El objetivo general del estudio fue evaluar la aplicación de los conceptos de liderazgos en el marco de la misión y visión de la "IV Reforma y Transformación de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras".

Los objetivos específicos fueron los siguientes;

1. Análisis crítico de contenidos de documentos (artículos científicos) vinculados y pertinentes al campo de la Educación y Desarrollo.

2. Autoevaluación y análisis crítico a documentos (artículo científico, informes técnico - científico, y documentos oficiales de políticas educativas) pertinentes al campo del Desarrollo Humano Sostenible, producidos por el autor de la presente investigación, con fines de mejora continua y con perspectiva de maduración como investigador.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Los siguientes siete (7) objetivos específicos fueron derivados de las recomendaciones de los últimos cien (100) años y con mayor intensidad en las últimas dos décadas (1990-2010) del campo de estudio de los liderazgos, propuestas por Lowe, K. & Gardner, W.,(2001) y Gardene,W., et al. (2010), con fines de contribuir a la maduración de dicho campo:

3. Evaluar la teoría dominante de los liderazgos (transformacional/carismático) con dos lógicas y enfoques de investigación, mediante la triangulación de teorías y métodos.
4. Evaluar el concepto de liderazgo estratégico.
5. Lograr un análisis considerando los diferentes niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo de la UNAH.
6. Contribuir al desarrollo y maduración de los liderazgos, buscando un lenguaje común a través de sistemas de teorías con sujetos y mecanismos, mediante un enfoque cuanti-cualitativo-mixto triangulado y con lógicas tanto deductiva como inductiva.
7. Contextualizar los liderazgos en diferentes campus del sistema de redes educativas de la UNAH para la gestión del conocimiento.
8. Profundizar sobre las mujeres como líderes.
9. Análisis con una perspectiva de liderazgo internacional.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

6. Preguntas de Investigación:

Se categorizaron las preguntas de investigación, en tres dimensiones; enfoque cuantitativa con lógica deductiva, enfoque cualitativo con lógica inductiva y enfoque triangulado con ambas lógicas.

A nivel general, como *pregunta central* se planteó la siguiente:

¿Cómo pueden las categorías y conceptos de liderazgo ser aplicados para apropiadamente evaluar los niveles (Macro, Meso, Micro) de concreción del nuevo modelo educativo de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) en el marco (ampliado) de su visión y misión?

Preguntas orientadoras previas al análisis y revisión crítica de literatura (información secundaria):

a) ¿Cuál es la fundamentación teoría o teorías dominantes y emergentes del campo de estudio de los Liderazgos?, de la Educación y Desarrollo? y del Desarrollo Humano Sostenible?

b) ¿Que metodologías son las más y menos desarrolladas en el campo de estudios de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo? y del Desarrollo Humano Sostenible?

c) ¿Cuál es el nivel de madurez del campo de estudios (indicadores de calidad), de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo? y del Desarrollo Humano Sostenible?

d) ¿Qué categorías de análisis han sido las más y menos utilizadas de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo? y del Desarrollo Humano Sostenible?

e) ¿Qué aspectos requieren de mayor estudio en el campo de los liderazgos?, de la Educación y Desarrollo? y del Desarrollo Humano Sostenible?,

f) ¿Qué revistas científica cuentan con el mayor factor de impacto en el campo de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?, y del Desarrollo Humano Sostenible?

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

A nivel específico:

Enfoque cuantitativo con lógica deductiva (información primaria)

¿Tienen los conceptos de liderazgo aplicabilidad en el contexto interno de la UNAH en los niveles estructurales del modelo educativo? Si tuvieran aplicación, ¿Qué formas o estilos podrían tomar?

¿Tienen los Centros Universitarios Regionales (CUR´s) condiciones para la aplicación de conceptos de liderazgo en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo? Si tuvieran condiciones, ¿Cómo sería posible integrarlos?

¿Existen diferencias en el género de los liderazgos en la UNAH según la percepción de los actores?

¿Existen diferencias en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del modelo educativo en relación a liderazgos en la UNAH según la percepción de los actores?

¿Qué conclusiones se pueden extraer de los resultados empíricos exploratorios sobre liderazgos de la UNAH en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo, vinculado a los retos del campo de estudio de liderazgos?

Enfoque Cuanti-Cualitativo (énfasis cualitativo) después de análisis de contenidos de la literatura y con lógica inductiva (información primaria).

¿Cuáles son las categorías con mayor nivel de saturación en el marco del sistema de teorías de liderazgo? y la distribución de los locis (sujetos) y mecanismos?

¿Cuáles son las teorías a escala individual con mayor número de frecuencias codificadas? y la distribución de los locus (sujetos) y mecanismos?

¿Qué categoría o código se identificó como original, es decir, sin tener relación con el sistema de teorías de liderazgo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Enfoque triangulado con ambas lógicas (información primaria).

¿La teoría de liderazgos transformacional/carismático es la dominante en ambas lógicas (deductiva e inductiva) y enfoques de investigación (Cuantitativa y cualitativa)?

¿Qué elementos son diferenciados y que complementarios de los enfoques cuantitativos y cualitativos?

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque mixto o múltiple?

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque cuantitativo?

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque cualitativo?

La población del estudio en su enfoque mixto incluyó tanto para el enfoque cuantitativo, como para el cualitativo, a 184 actores (sujetos) claves distribuidos en los tres niveles de concreción de la estructura del nuevo modelo educativo. Con el fin de responder a estas preguntas de investigación con enfoque mixto, el estudio encuesto (enfoque cuantitativo) a un grupo diverso compuesto por 65 mujeres y 75 hombres y 9 personas que no especificaron su género, y con enfoque cualitativo, entrevistó a un grupo compuesto por 6 mujeres y 10 hombres, así como también a 5 grupos focales compuesto por 10 mujeres y 9 varones.

7. Importancia del Estudio

Este estudio es significativo y de mucha validez, ya que por un lado logra identificar el grado de madurez del concepto de desarrollo humano sostenible y la educación para el desarrollo, a través de un análisis de contenido con categorías relevantes y de mejores prácticas, logrando registrar las diferentes determinantes teóricas, metodológicas y empíricas, y proponiendo para el debate y construir con mayor maduración un modelo global de gestión integral del desarrollo humano

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

sostenible con enfoque de teoría fundamentada. Por otro lado, desde el campo de estudio de los liderazgos, identificándolo y validándolo como motor determinante para impulsar los procesos de políticas, programas y proyectos de la misión y visión de la UNAH, hacia tan ansiada demanda autentica de la Sociedad, como ser el Desarrollo Humano sostenible. Además la oportunidad de llevar a cabo un análisis mixto de triangulación metodológica (cuantitativo y cualitativo) entre otros aspectos relevantes para la consolidación de dicho campo de estudio, al identificar las percepciones de los diferentes sujetos y mecanismos en los niveles de concreción (macro, meso y micro) de la estructura del nuevo modelo educativo de la UNAH.

Dada la significativa y fundamental importancia en la búsqueda de los relevos generacionales, para la sostenibilidad de la educación superior como bien público y la defensa de su autonomía institucional, este estudio proporciona información valiosa sobre los estilos de liderazgo que actualmente cuenta la UNAH, así como elementos para la reflexión y diseño de futuras políticas de construcción de los líderes y liderazgos que aporten y contribuyan a un Desarrollo Humano Sostenible en el contexto hondureño, centroamericano, latinoamericano y global. Por lo tanto, los hallazgos de este estudio son un primer acercamiento a la temática, pero deja planteado un marco de gestión global, el cual debe como todo campo de estudio seguir en un proceso de maduración, simultáneamente y en paralelo articulando todos los actores claves de la educación superior, especialmente en los momentos actuales de grandes desafíos de rendición de cuenta y transparencia con calidad, pertinencia y equidad del conocimiento global (formal, no formal e informal) y el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

8. Delimitaciones:

La delimitación y alcance se dio en varios aspectos, como ser; la disciplina, la metodología, la muestra, los instrumentos y los nodos regionales considerados.

El primer aspecto a delimitar fue el paradigma de estudio, el Desarrollo Humano Sostenible, en coherencia al programa Doctoral en el cual se enmarca la investigación, basado en el análisis crítico de contenido con categorías estructurales y de fundamentación teórica, se logró identificar en algunos documentos relevantes seleccionados intencionalmente y por conveniencia (Documentos y artículos del contexto Hondureño vinculando la educación superior y el Desarrollo Humano Sostenible, artículos científicos con mayor nivel de impacto en el campo de la Educación y Desarrollo, así como documentos de las antologías de los profesores visitantes de dicho programa doctoral, entre otros documentos vinculantes). Se logró identificar dentro de la disciplina de la educación, específicamente en los modelos de gestión organizacional con enfoque hacia la excelencia (calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, satisfacción, etc), el factor de los liderazgos se identificó como el más determinante en su peso, direccionamiento y causalidad de los procesos, resultados e impactos, debido a que no sería viable y factible investigar todas las disciplinas del desarrollo humano sostenible, ni todos los factores determinantes de la gestión de las instituciones de educación. Como resultado, el alcance de este estudio se centró delimitándose a los liderazgos vinculándolos a los tres niveles de concreción del nuevo modelo educativo de la UNAH y con una visión y misión hacia el Desarrollo Humano Sostenible.

El siguiente aspecto fue el metodológico, de igual forma, basados en un análisis crítico de contenido al campo de estudio que fue delimitado (los liderazgos) y considerando los artículos científicos y revistas con mayor factor de impacto, se encontró que el enfoque cuantitativo era el que más se había utilizado en dicho campo y que se recomendaba realizar más estudios con enfoque

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

cualitativo, y el mejor de los caso con un enfoque mixto. Además, se identificaron otra serie de recomendaciones y orientaciones de estudios futuros. Debido a que Latinoamérica es una de las regiones donde menos estudios se han realizado sobre el campo de los liderazgos, esto puede conducir a que el estudio sea muy limitado. Como resultado se buscó que el alcance de la investigación rescatara e incluyera en su diseño por un lado un enfoque mixto y las diversas recomendaciones del estado de situación en las últimas décadas en referido campo de estudio.

Luego, sobre el aspecto de los instrumentos en relación a liderazgos, se logró encontrar en la literatura relevante, la teoría dominante y por lo tanto los instrumentos desarrollados, como antes mencionado con un enfoque cuantitativo, dentro de mencionada literatura se identificó un estudio metodológico de validación rigurosa de dicha teoría en un país Latinoamericano (Chile), logrando la contextualización con significativos niveles de validez, fiabilidad, confiabilidad y rigurosidad. No obstante, el desafío del estudio era lograr un enfoque mixto, y no se identificaron instrumentos cualitativos. Además, existe a nivel internacional una comunidad de científicos muy sólida en estudios comparados sobre la temática de los liderazgos con la teoría dominante, en cuanto a controles de calidad de validez y fiabilidad. Es decir que el mayor desafío fue en cuanto a lo cualitativo para el diseño de los instrumentos de entrevistas y grupos focales. Como resultado el alcance de los instrumentos fue mixto; en cuanto a lo cuantitativo se adaptó y aplico al contexto Hondureño el trabajo realizado en Chile por las investigadoras Vega, C; Zavala, G.(2004), pero en cuanto al cualitativo se desarrolló un proceso abductivo (deductivo-inductivo), se partió de preguntas semi-estructuradas y abiertas, que consideraron los constructos de la teoría dominante, pero luego en el análisis se fueron codificando en función del sistema de teorías de liderazgo, el cual integra todas las diversas categorías de liderazgo de las últimas dos décadas, y no únicamente la teoría dominante.

Derechos reservados

Finalmente, el aspecto de la muestra y aplicación de los instrumentos; en cuanto al cuantitativo, es decir la encuesta, se realizó entre julio de 2011 y agosto de 2012, originalmente existía la voluntad política dentro de la institución de hacer una muestra probabilística (2009-2010) y contar con mayor representatividad de la población universitaria. Sin embargo, debido a la incipiente cultura de cooperación hacia estudios e investigaciones dentro de la UNAH, a pesar del involucramiento directo de funcionarios de la institución (esto es un tema que se desarrolla más en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio), el alcance del estudio se limita a un total de 184 actores que fueron identificados por el investigador con criterios de intencionalidad, relevancia, pertinencia y conveniencia (basado en los 16 años de docencia, 7 de gestión y 6 de investigación del autor del presente estudio) en cuatro redes educativas regionales. Los constructos de interés en este estudio se delimitaron a actores/sujetos de los tres niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo de la UNAH. Esta información fue analizada para identificar las determinantes de la teoría dominante (liderazgo Transformacional Carismático) en el contexto Hondureño, específicamente la UNAH. En relación a los instrumentos cualitativos, las entrevistas y grupos focales se realizaron entre junio y septiembre del 2012. El alcance del estudio se limita a un total de 35 actores que fueron identificados por el investigador con los mismos criterios de la dimensión cuantitativa, las variables o componentes de interés se delimitaron en función de los mismos actores/sujetos de los tres niveles de concreción del nuevo modelo educativo de la UNAH en cuatro de las redes educativas regionales. Esta información fue analizada para identificar las categorías del sistema de teorías de liderazgo propuesto por Hernández (2011). Los instrumentos cuantitativos y cualitativos se integraron en la lógica del diseño de investigación de métodos mixtos propuesta por Cameron en el 2009,2010, 2012, y 2013.

Derechos reservados

9. Conceptualización de términos claves y su definición

1	**Universidad Nacional Autónoma de Honduras**
2	**Gestión del conocimiento**
3	**Redes Educativas Regionales**
4	**Modelo Educativo de la UNAH**
5	**Niveles estructurales de concreción del nuevo modelo educativo (Macro, Meso, Micro)**
6	**Bien público ; la educación superior**
7	**Desarrollo Sostenible**
8	**Desarrollo Humano sostenible**
9	**Educación para el Desarrollo**
10	**Calidad de la educación superior**
11	**Evaluación**
12	**Gestión de la calidad**
13	**Mejoramiento de la calidad de la educación**
14	**Modelo de excelencia**
15	**Liderazgo**
16	**Liderazgo Transformacional -Carismático**
17	**Sistema de teorías de liderazgo**
18	**Marco de cualificaciones**
19	**Paradigma científico**
20	**Disciplina académica**

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Universidad Nacional Autónoma de Honduras: "La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) es la Institución que por mandato constitucional representa, con exclusividad, al Estado hondureño en la función de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior del país. La Universidad Nacional Autónoma de Honduras es, por definición, universal, nacional, autónoma y de Honduras.

Es una UNIVERSIDAD porque abarca todas las áreas del saber, donde tienen cabida los adelantos de la técnica en sus variados campos y con amplio espacio para el desarrollo de todas las manifestaciones de la cultura. Su ámbito, en consecuencia, es universal, no solamente por las disciplinas que en ella se atienden, sino porque su efecto es compatible en todos los espacios de la Tierra. Incide en todas las sociedades y es trascendente en el tiempo.

Es NACIONAL porque pertenece a la nación, es inherente a ella y forma parte del Estado en el campo de la organización, dirección y coordinación de la educación superior que le es conferida constitucionalmente. Su extensión es territorial y social. Está presente en todos los confines de la geografía nacional, atiende a la sociedad en la prevención de problemas y en la búsqueda de solución de los que se presentan. La UNAH se ha convertido por tradición y efectividad en figura emblemática de la educación superior hondureña. Es un vehículo idóneo para la formación de ciudadanos críticos, altamente representativos de la identidad nacional y de su cultura.

Es AUTÓNOMA y su autonomía implica libertad para actuar sin imposiciones o prejuicios de ideas, siendo ésta una característica necesaria para la UNAH y para cualquier Universidad, en tanto permite ejercer las libertades de cátedra para transmitir todo conocimiento que haya sido generado científicamente y que goce de aceptación universal. De investigación, en búsqueda de nuevas verdades científicas o de dimensiones inherentes a las más efectivas de las tradiciones universitarias, como definir sus propios planes curriculares, otorgar títulos y grados académicos

Derechos reservados

con libertad e independencia, así como la facultad de reconocer e incorporar los títulos y grados universitarios obtenidos en el extranjero; emitir sus leyes, designar sus autoridades y definir los criterios de ingresos, permanencia y promoción de estudiantes y docentes. Significa también la potestad de administrar libremente su patrimonio y sus recursos, elaborar y ejecutar sus presupuestos, contar con su propia auditoria **rindiendo cuentas** a la sociedad hondureña. Se fundamenta en el concepto de **autonomía responsable** para cumplir con su misión institucional.

Es DE HONDURAS porque crea, enseña e investiga para Honduras, pero también para que a través de la ciencia y la cultura que produzca, Honduras participe de la cultura universal y se universalice, sin dejar de tomar en cuenta la dimensión regional centroamericana a la que Honduras pertenece. (CT-UTAR, 2005).

MISION DE LA UNAH; "Somos una Universidad Estatal y Autónoma; responsable constitucionalmente de organizar, dirigir y desarrollar el tercer y cuarto nivel del sistema educativo Nacional. Nuestro ámbito de producción y acción científica es universal. Nuestro compromiso es contribuir a través de la formación de profesionales, la investigación y la vinculación Universidad-Sociedad al desarrollo humano sostenible del país y, por medio de la ciencia y la cultura que generamos, contribuir a que toda Honduras participe de la universalidad y a que se desarrolle en condiciones de equidad y humanismo, atendiendo la pertinencia académica para las diversas necesidades regionales, el ámbito nacional e internacional".

En síntesis, la visión de país desde la perspectiva de la UNAH es: "Una nación moderna y una sociedad con identidad nacional integrada, con una organización social participativa e incluyente. Una sociedad y una economía equitativas, integrada en lo interno y vinculada externamente de forma cooperativa con la economía mundial y las sociedades globales. Esta visión de país promovida desde la UNAH es el marco para que las diferentes Unidades académicas y Centros Universitarios construyan de manera participativa la visión particular de la Región en la

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

que el Centro se ubica, asumiéndose como parte de una sociedad regional, vinculada en sus múltiples dimensiones (social, económica, cultural, política, ambiental, tecnológica) con las demás Regiones del país".

Gestión del conocimiento: aborda y examina los problemas de la inserción social del conocimiento y también comprende la implementación de nuevos procesos en la generación y transformación del conocimiento en prácticas profesionales y sociales, y la transferencia de tecnología social a las propias universidades, a las instituciones y a la población. IESALC/UNESCO. "*Tal como aparece consignado en la Ley Orgánica de la UNAH, en los principios y fundamentos del Plan General de Desarrollo de la Reforma Integral, y en otros documentos generados a lo largo del proceso, la Reforma puede ser analizada desde varios ángulos: el académico, el administrativo, el jurídico, el político, entre otros; pero su cara visible, desde cualquier perspectiva de análisis de que se trate, es la transformación en lo realmente académico y educativo, en lo curricular, y en el desarrollo de valores éticos y morales integrados al quehacer fundamental de la institución, que es la gestión del conocimiento (CTADC, 2009).*

En la política de redes (Calderón, R; Arias, C., 2008), hacen ver que la gestión del conocimiento parte de asumir la complejidad y diversidad de la realidad misma y de comprender que no hay una sola fuente de conocimiento; por ello es relevante analizar algunas de las formas de conocimiento que la Universidad debe integrar en su proceso educativo y formativo: el conocimiento tácito (definido inicialmente por Polanyi, como el "conocimiento personal escondido"), el conocimiento implícito (información) y fundamentalmente el conocimiento autóctono. La gestión del conocimiento es un proceso que integra diferentes momentos que no siguen necesariamente un orden lineal, sino que se desarrollan de acuerdo a las necesidades del proceso educativo y de la dinámica de la sociedad, éstos momentos son: la Generación del conocimiento orientada por preguntas centrales como ¿qué conocimiento es pertinente para

Derechos reservados

satisfacer las necesidades y desplegar las potencialidades de la población hondureña? ¿Cómo se genera éste conocimiento?, ¿cómo se tiene acceso al conocimiento?, ¿cuáles son las fuentes del conocimiento?, en relación con esta última pregunta se propone que hay que ir más allá de las fuentes tradicionales y priorizar el estudio de la realidad, los libros que recojan el conocimiento autóctono, investigaciones participativas, debates y coloquios, sistematización de experiencias entre otras fuentes de conocimiento. El trabajo, las prácticas profesionales y sociales, la crítica científica, la educación permanente de docentes y estudiantes, el análisis de situación como ejercicio permanente, los informes de sistemas de información, son también fuentes de conocimiento, al igual que validar el conocimiento popular, el conocimiento generado por la monitoria y evaluación del proceso educativo y de las intervenciones promovidas desde la vinculación de la universidad con los actores sociales.

Otro de los momentos de la gestión del conocimiento es su Administración que responde principalmente a las siguientes preguntas: ¿cómo se organiza el conocimiento en los planes de estudio, en qué carreras, en qué departamentos?, ¿cuáles son las prácticas docentes predominantes y cuál es su idoneidad con las necesidades de la sociedad y de aprendizaje de los estudiantes?, ¿cuál es la metodología y los métodos, los procesos que se privilegian para facilitar los aprendizajes? En éste punto es importante colocar los conceptos que se han construido sobre currículo y plan de estudios: Currículo como la forma de gestionar el conocimiento para dar respuesta a los problemas prioritarios en un determinado campo científico y a través de determinadas prácticas profesionales, y el Plan de estudios como la organización de objetivos, contenidos, métodos y recursos para facilitar el logro de objetivos de aprendizaje, a través de una relación dialógica entre docentes y estudiantes.

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

*La **Aplicación** o **Utilización** es otro de los momentos del proceso de gestión del conocimiento y está fuertemente relacionado con las formas y medios para divulgar el conocimiento generado, y cómo se facilita el acceso al mismo de manera universal y equitativa.*

De igual manera se ha hecho énfasis en la necesidad de promover la problematización permanente de la realidad y del trabajo docente para poder posicionarse frente al aprender cómo proceso permanente, como proyecto vital; entendiendo que el propósito de la educación permanente de los gestores, profesores y trabajadores de la UNAH es un factor estratégico para lograr los objetivos de la gestión del conocimiento, y para profundizar la identificación y compromiso de éstos para con la UNAH y Su proceso de transformación.

Redes Educativas Regionales: las redes educativas regionales son una política pública que *"tiene su asiento técnico y legal en el hecho de que la Comisión de Transición, en respeto a lo dispuesto en la Ley Orgánica de implementar un Plan General de Reforma Integral de la misma, ha desarrollado un proceso de revisión del cumplimiento de la misión y visión institucionales. Para ello diseñó nueve Programas Prioritarios de la Reforma Universitaria, identificando al Programa de Mejora Continua de la Pertinencia y Calidad de la Educación Superior, como un eslabón fundamental dentro del proceso de reforma académica, que en un afán de romper con esquemas tradicionales educativos, den paso a modelos más realistas, justos, incluyentes, congruentes y acordes con las demandas locales, regionales y globales en materia educativa superior, en todas sus facultades y centros universitarios. Asimismo, dentro del Programa Prioritario Organización Institucional, Calidad y Transparencia de la Gestión Académica, Administrativa y Financiera, con sus componentes: vigencia de un sistema de planificación estratégica, operativa, presupuestaria y financiera que posibilite una gestión académica y administrativa eficiente y transparente; y el proceso de desarrollo de la Nueva Estructura Organizacional de la UNAH, uno de los tres*

Derechos reservados

mandatos que la Ley Orgánica le da a la Comisión de Transición. Esta iniciativa pretende contribuir directa e indirectamente a través de la gestión del conocimiento en redes educativas regionales, a desarrollar una diversidad de temas vinculados al quehacer universitario y orientado a contribuir al cumplimiento de los objetivos del milenio, al propósito de la estrategia de reducción de la pobreza y, al desarrollo de la competitividad urbana y rural". (Calderón, R; Arias, C., 2008).

En esta política de Redes, convergen varias de las principales líneas de la reforma universitaria, entre las cuales están; 1) La construcción del Modelo Educativo de la UNAH que define que los ejes del proceso de gestión del conocimiento, del desarrollo curricular y de la organización de la estructura universitaria son los problemas prioritarios a nivel nacional, regional y local, y las potencialidades para el **Desarrollo Humano Sostenible.** 2) La comprensión de la complejidad y diversidad de los problemas y de las necesidades, la falta de equidad en la cobertura y acceso a la educación superior, y el no despliegue de las potencialidades regionales. 3) El análisis de situación de los Centros Universitarios Regionales y del Sistema de Educación a Distancia, 4) La construcción de viabilidad para la visión de país basada en el desarrollo regionalizado, 5) La gestión en los diferentes niveles institucionales, del Plan Táctico Plurianual de la reforma universitaria.

Es así que el concepto de Redes Regionales, "concreta y potencia varias de las líneas de acción de la reforma, su implementación permite una utilización más eficiente de los recursos institucionales, la reorganización de los CUR y de los CASUED, una gestión más pertinente del conocimiento en respuesta a los problemas regionales, y una respuesta coherente con la naturaleza de la UNAH a las demandas por mayor y mejor educación superior que los actores regionales le presentan a la UNAH". (Calderon, R; Arias, C., 2008)

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Modelo Educativo de la UNAH: *"Los modelos en general, son construcciones abstractas que permiten ir puntualizando los rasgos esenciales de una determinada cuestión, en este caso de la educación. En relación con los modelos educativos existe una diversidad de definiciones, algunas amplias y otras más puntuales. Para algunos, el modelo educativo es la forma totalizadora en que una comunidad educativa histórica y culturalmente situada, siente, piensa, organiza su quehacer haciendo realidad el hecho educativo como tal; así, un modelo educativo es un instrumento de trabajo, que permite una visión sistémica y coherente de los procesos educativos que surgen en la comunidad. (Proyecto UNICAMBIO XXI, Universidad Don Bosco, El Salvador, 2006) Teóricamente, el modelo es ideal y abstracto, es coherente internamente en sus planteamientos y conceptos, pero cuando es llevado a la práctica no podrá ser reproducido de manera fiel ya que la realidad es contradictoria y compleja; los modelos nos permiten mirar hacia la práctica y ver aun la continuidad de este, pero por sobre todo, permiten adoptar una posición, tener una opción frente a los diferentes paradigmas en forma clara; permite también orientar la práctica, entender la acción, y reorientarla en una dinámica permanente de teoría-práctica-teoría. Como lo señalan algunos autores el conocimiento de los modelos educativos permite a los docentes tener un panorama de cómo se elaboran los programas, de cómo operan y cuáles son los elementos que desempeñan un papel determinante en un programa o en la práctica didáctica para obtener buenos resultados en el proceso educativo a nivel teórico y práctico.*

Para responder a los cambios de la sociedad actual, a la gestión del conocimiento y a los cambios en el medio ambiente, la UNAH plantea un Modelo Educativo innovador que le permita transitar en el camino de sus aspiraciones hacia el año 2015 y al año 2025. Este tipo de modelo busca construir una Universidad diferente que sea capaz de responder a las exigencias de innovación, creatividad y cambio; su centro de atención son las y los estudiantes, y los docentes se convierten en mediadores pedagógicos. Se hace énfasis en aprender a aprender, aprender a

Derechos reservados

UD-DEGT-UNAH

enseñar, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a comunicarse y convivir; demanda que el proceso curricular sea esencialmente investigativo, lo que requiere entre otras cosas, cultivar en los sujetos del proceso educativo la capacidad de asombro y de curiosidad para orientar la búsqueda del conocimiento a través de la investigación.

Otras características de los modelos innovadores incluyen: el desarrollo de la capacidad de análisis, la reflexión y la confrontación como parte de la responsabilidad social y política a través de procesos evaluativos permanentes; la integración del sector educativo a los sectores de la vida de un país (político, económico, industrial, comercial, cultural, productivo…) garantizando un diálogo permanente a fin de determinar las necesidades reales de la sociedad nacional y los compromisos concretos que se asumen para su solución. La integración también puede verse desde la academia y las disciplinas hacia la cotidianidad en los espacios primarios de socialización: la familia, el hogar, el barrio, el campo deportivo, la organización comunal, el campo laboral y otros. Igualmente debe considerarse la integración entre la educación, la ciencia, la cultura y la tecnología; entre las disciplinas; entre diferentes niveles educativos y sus modalidades.

En este tipo de modelos innovadores también se valoran los conocimientos, los procedimientos, valores, actitudes, habilidades y destrezas necesarias para la permanencia y continuidad del aprendizaje a través del tiempo y del espacio; los planes y programas de estudio son flexibles y sufren constantemente de cambios e innovaciones según cambia el contexto económico, social, político y cultural en que se desarrollan. La pertenencia social y la pertinencia académica de los aprendizajes y de toda acción educativa ocupa un lugar central en estos modelos, tanto para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes como las demandas de la sociedad. Los principios básicos que sustentan al Modelo Educativo de la UNAH son coincidentes con los planteados sobre la Educación Superior en la Conferencia Mundial de la UNESCO

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

*realizada en 1998: Calidad, Pertinencia, Equidad, Interdisciplinaridad e Internacionalización. (*CTADC, 2009**)**.

Niveles estructurales de concreción del nuevo modelo educativo: La matriz que describe los niveles de concreción del nuevo modelo educativo considera tres niveles estructurales, con sus respectivos actores, fines y objetivos, dos niveles de concreción para cada nivel estructural y sus correspondientes productos. El nivel de la **macro estructura** integra el primer y segundo nivel de concreción, el caso específico del primer nivel de concreción considera como actores los miembros del consejo de educación superior y persigue lograr los fines de la educación de nivel superior y como producto las Políticas y Planeación Educativa Nacional del Nivel Superior. El segundo nivel de concreción considera como actores las máximas autoridades de la UNAH y busca alcanzar los fines de la UNAH según el modelo educativo y su proyecto pedagógico y como producto el modelo educativo operacionalizado. El nivel de la **meso estructura** integra el tercer y cuarto nivel de concreción, en el tercer nivel considera como actores las unidades académicas, y busca lograr los Objetivos generales por áreas de conocimiento, y como producto los proyectos curriculares por áreas de conocimiento. El cuarto nivel de concreción considera como actores los miembros de las carreras, y buscando lograr los objetivos particulares por carreras según Proyecto Curricular, y como producto los proyectos curriculares por carreras. El nivel de la **micro estructura** integra el quinto y sexto nivel de concreción, en el quinto nivel considera como actores los docentes, y persigue los objetivos didácticos según proyectos curriculares, y como producto programación didáctica. En el sexto nivel de concreción los actores son los estudiantes y buscan objetivos de aprendizaje y competencias, y como producto resultados de la Evaluación permanente **(**CTADC, 2009; pag 80**)**.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Bien público; la educación superior: Es un concepto que se puede ver desde una *perspectiva jurídica* o *económica*, en el caso jurídico se remonta desde el derecho romano (la cosa pública), con algunos ajustes al presente propuestos por Andrés Bello, en el sentido que el uso pertenece a todos los habitantes de la nación, los criterios que utilizo fueron; que la propiedad es estatal, y que el usufructo es general a los habitantes. No obstante desde una perspectiva económica, Elinor Ostrom, lo define como un bien que está disponible a todos y del cual el uso por una persona no substrae del uso por otros, los criterios son no rivalidad y no exclusión. Lo anterior y en el caso de la UNAH como miembro permanente de la Conferencia Mundial de Educación superior se sumó a la siguiente declaración *"Los participantes de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009 celebrada entre los días 5 al 8 de julio de 2009 en la Sede Central de UNESCO en Paris, reconocieron la relevancia permanente y los resultados de la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior 1998 y consideraron los resultados y recomendaciones de las seis conferencias regionales (Cartagena de Indias, Macau, Dakar, Nueva Delhi, Bucarest y Cairo), así como los debates y resultados de dicha Conferencia Mundial del 2009 "Las nuevas dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo", ratificaron, La educación superior en tanto bien público e imperativo estratégico para todos los niveles educativos y base de la investigación, la innovación y la creatividad debe ser asumida con responsabilidad y apoyo financiero por parte de todos los gobiernos. Tal como se enfatiza en la Declaración Universal de Derechos Humanos, "el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos" (Artículo 26, parágrafo 1)".*

Desarrollo Sostenible: Indudablemente es un concepto polémico, pero para efectos de este estudio, en una citación directa, el concepto se situa más desde la reflexión que hace Margarita Marino de Botero (2014) como Miembro de la Comisión Brundtland, donde se plantea; El

Derechos reservados

Desarrollo Sostenible ¿qué ha cambiado? “La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) difundió con gran éxito en 1987 su propuesta del “desarrollo sostenible”. La Comisión Brundtland, como también se conoce, propuso en 1987 en su documento ‘Nuestro Futuro Común’ que "el desarrollo sostenible se defina como un patrón de transformaciones sociales y económicas estructurales (id. 'Desarrollo') que optimice los beneficios económicos y sociales disponibles en el presente, sin perjudicar el posible potencial para beneficios similares en el futuro”. Implica usar los recursos ambientales de modo que no se eliminen, se degraden, o se disminuya su valor y utilidad para las futuras generaciones.

Alcances del concepto: El pensamiento ambiental contemporáneo y los diferentes enfoques sobre el “Desarrollo Sostenible” incluyen una diversidad de planteamientos expresados profusamente en la literatura ambiental de los últimos 40 años que reflejan la intensa discusión que ha generado el concepto. La mayoría de estos inclina hacia un cambio de paradigma no solo en las ciencias, sino también en el amplio contexto político y social, y de transformación cultural. “Una nueva comprensión científica y social de las interrelaciones, de las interconexiones en todos los niveles de los sistemas vivientes como son las de los organismos interdependientes; los ecosistemas y los sistemas sociales”. Un espectro plural que va desde una ecología reformista hasta la ecología profunda desde el Desarrollo Sostenible como el enfoque estructural, que enfatiza las condiciones históricas y características de la sobreexplotación de los recursos y la desigualdad en el intercambio entre los países del norte y del sur, hasta el de la limitación en el crecimiento económico y revisión y ajustes de los costos ambientales en la economía, desde la huella y la deuda ecológicas hasta la Economía Verde, desde un salto tecnológico hasta la propuesta de un cambio de paradigma que influya en los cambios de jerarquías políticas y poderes institucionales para fortalecer las redes sociales y el pensamiento alternativo que propone otras formas de poder en la organización social.

Derechos reservados

Modelos alternativos: "25 años después, los analistas sobre el Desarrollo Sostenible catalogan de reduccionista la visión que se limita a la conciliación entre ambiente y economía; en cambio, encuentran identidad con los avances conceptuales (especialmente latinoamericanos) , desde la perspectiva socio-cultural con mayor énfasis en aspectos como los valores, la creatividad, la autenticidad (no imitación) en los modelos alternativos de desarrollo. Así mismo hacen énfasis en contrarrestar los problemas desde la causa histórica y estructural, en la concepción compleja y sistémica de lo ambiental, en la ampliación de formas de participación y poderes locales, y en el conocimiento como fuente importante para reorientar el desarrollo hacia la sostenibilidad.

Ello implica reformas estructurales, reasignación de prioridades en los modelos de uso y gestión, descentralización de la autoridad y fortalecimiento de grupos en desventaja por medio de movimientos sociales. El Desarrollo Sostenible entendido en esa dimensión significa la adopción de una perspectiva de desarrollo que integra acciones y resuelve los conflictos a través de diálogos entre diferentes disciplinas, y que más allá de las fronteras unidisciplinarias, ofrece opciones que construyen una sociedad política y ambientalmente justa".

Desarrollo Humano sostenible:

El concepto basado en la propuesta de Zoran Trputec y Augusto Serrano en 1997, y que luego fue ampliada en la matriz teórica del Desarrollo Humano Sostenible por Serrano en el 2007.

Inicialmente Trputec, Z. y Serrano, A. (1997) hacen un primer acercamiento al concepto de desarrollo de una manera antropocéntrica, diciendo que "en última instancia el desarrollo es el despliegue de las potencialidades humanas. En la concepción expuesta, el desarrollo se centra en la persona humana,.."y hacen una síntesis de la definición de desarrollo diciendo que DHS es: " el proceso social consciente, libre y participativo de transformación de relaciones de las personas entre si y de ellas con la naturaleza que trata de conseguir para todos el acceso legítimo y efectivo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

a los bienes materiales, sociales, culturales y ambientales y que garantiza, por su forma, su contenido y su sentido, la viabilidad para esta generación y las generaciones futuras" en esta definición por las múltiples determinaciones , hacen ver que es exigente recurrir a diversas y múltiples disciplinas y estudios (filosóficos, psicológicos, sociales, culturales, políticos, económicos, y ambientales) buscando validez y fiabilidad.

La concepción que hacen de los procesos del desarrollo son: social, consciente, libre, participativo, transformador, de las relaciones de las personas entre sí, de las relaciones de la sociedad como un todo con la naturaleza, donde estén todos los seres humanos incluidos, su inclusión sea legitima, reconocida por si mismos y por los otros, su inclusión sea efectiva y no solo nominal. La orientación o direccionamiento del proceso debe ser hacia la permanente transformación de las condiciones para que se realice el acceso de todos a: a) los bienes y servicios materiales, b) los bienes sociales, c) los bienes ambientales, d) y que, por el modo como se hace, por los medios de que se vale y por el sentido estratégico que se elige, "garantice" su viabilidad para esta generación y para las futuras generaciones.

Dichos concepto surge por referencia negativa crítica de lo que hay, y es más un concepto en gran parte normativo. Es ese sentido hacen ver que desde la normatividad de las ciencias sociales y validada por la fenomenología y por la crítica como una fortaleza, y se preguntan. ¿Para qué queremos las ciencias, si no somos capaces desde ellas de pensar una vida mejor y si no podemos, con su ayuda, tratar de realizarla?. De las reflexiones identifican como las determinantes principales del DHS; 1) Inclusión y 2) la sostenibilidad. Proponiendo además un nuevo paradigma basado en algunos principios y métodos para pensar y gestionar el DHS. Nutriéndose del gran paradigma de Occidente propuesta por Edgar Morín, y además de opciones filosóficas éticas y políticas explicitas. Los principios que proponen hacen ver que no son completos, pero si determinantes, los principios que enuncian y describen son los siguientes: de complejidad, de

Derechos reservados

sistemicidad, de recursión organizativa, de cambio dinámico, de causalidad compleja, de potencialidad, y finamente el principio hologramatico.

Luego Serrano en el 2007 propone la matriz teórica de DHS, dicha matriz la desarrollo en el marco de una propuesta de investigación institucional en la UNAH, la cual lleva como título: Educación Superior para el Desarrollo Humano Sostenible. Antes de entrar en los detalles de la mencionada matriz teórica, hay que hacer ver que Serrano (2007) utiliza como concepto central para el desarrollo de dicha propuesta, lo que fue propuesto en el manifiesto de Cuernavaca en: La unidad de investigación y docencia; sobre el futuro de la universidad. (Buechsche der Pandora, Cuernavaca 2001; pag.8).

Según el Manifiesto de Cuernavaca (2001),el concepto de la unidad de investigación y docencia "representa la clave para lograr una perspectiva para el futuro de la universidad, pues solo ella permite diferenciar la formación académica de otras modalidades de formación y porque, habida cuenta de su potencial desarrollo, permite entender y preparar el terreno para que las universidades lleguen a liberarse de su crisis interna" , además Serrano (2007), hace ver que si la investigación y la docencia "se hacen de verdad y no sobre temas y problemas ficticios, entonces irremediablemente docencia e investigación se traducen en extensión y comunicación social. Lo anterior si lo resumimos en el marco de la IV reforma universitaria de la UNAH, es lo que se propone la institución como la gestión del conocimiento (Calderon, y Arias. 2008, *CTADC, 2009*).

En la matriz teórica de DHS, Serrano (2007) propone la definición de DHS como una tesis, es decir que es propositiva y dogmática y deberá evidenciar en el transcurso de su madurez la respectiva validez, fiabilidad y supuestos. Dichos supuestos no deberán ser autoritarios o caprichoso, sino más bien desprendidos de las experiencias humanas, de realidades concretas y de vivencias socialmente pertinentes.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

El DHS lo entiende como " El despliegue complejo (multirelacional) y determinado (material, política y éticamente) del material social generador de capacidades determinadas (de acuerdo a fines sociales) y de satisfactores adecuados para la satisfacción de las necesidades auténticas (las que temporalmente y espacialmente se definen como tales en cada momento histórico) que se realiza como conocimiento de su alcance y limites (gestionando científicamente de forma multidisciplinar), prudente e inteligentemente (con reconocimiento efectivo de los limites), con participación libre y consensuada de los afectados (por tanto con previa educación, capacitación y acceso a medios de las personas involucradas) y con sentido de futuro, esto es, pensando en las generaciones actuales y futuras (teniendo en cuenta la relación sostenible de los seres humanos entre si y de ellos con la naturaleza). Destacando las determinaciones; 1) despliegue del potencial social, 2) generación de capacidades, 3) satisfacción de necesidades, 4) gestión científica, 5)reconocimiento efectivo de los limites, 6) participación ciudadana libre y consensuada, 7) educación, capacitación y acceso a medios de involucrados, 8) sostenibilidad……..Estamos ante una definición de Desarrollo Humano Sostenible que pretende convertir en conceptos científico esta conjunción de tres términos usados por doquier con múltiples sentidos y arreglos ideológicos. Definición que resulta ideal, si se le contrasta no con lo que pretende decir, sino con la realidad social de nuestro mundo. Pero, ¿qué concepto seria aquel que quisiera simplemente describir lo que hay? Precisamente, en esto se funda la validez de los conceptos: que siendo de salida y como totalidad de determinaciones negaciones de la realidad, llevan consigo un alto contenido normativo y son instrumentos teóricos importantes en la medida en que señalan hacia dimensiones posibles, probables, factibles y aun convenientes".

"Pero esto es lo que nos toca ahora mostrar a partir de la búsqueda de aquella matriz que no solo legitime estas determinaciones y su mutua coherencia, sino que trate de presentarla cual derivación "necesaria", como corolario. De este modo, la tesis de salida, la definición de DHS, nos

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

lleva nada menos que a su propia génesis: nos permite llegar, debido a las exigencias teóricas y a las exigencias de la vida social práctica, a una teoría del Desarrollo Humano Sostenible que se haya liberado de la arbitrariedad y a la que se le pueda pedir cuentas científicamente y no solo, como hasta el momento, ideológicamente.

Los saberes más fiables de nuestro tiempo (desde la física, desde la Química, la Biología, la Sociología, la Economía, la Astrofísica, la Informática, etc.) y las experiencias …"a la altura de estos tiempos" (Ortega y Gasset)- conocer y reconocer ciertas dimensiones, características, propiedades y aun principios desde tratar lo que somos, lo que podemos hacer y lo que podríamos hacer y llegar a ser….donde (Posser) reconoce que el paradigma que se está gestando recoge como puntos centrales la relatividad, la complejidad y la contingencia como propiciadora de la emergencia de lo nuevo".

Además, Serrano (2007) muestra la estrecha y no fortuita relación que mantienen las seis determinaciones que propone en la matriz de DHS," son seis (relatividad, contingencia, limitación, determinación, complejidad y composibilidad), y un retículo de 15 dobles relaciones posibles entre las determinaciones (5 desde cada una), sin que ninguna pueda darse como centro, pues el mismo retículo está sometido a ellas (es relativo) y en el que puedan exhibirse todas ellas a partir de cada uno de los puntos de referencia. Las siguientes serían las 15 relaciones: 1) relatividad-determinación, 2) relatividad-limitación, 3) relatividad-contingencia, 4) relatividad-complejidad, 5) relatividad-composibilidad, 6) limitación-composibilidad, 7) limitación-determinación, 8) limitación-complejidad, 9) limitación-contingencia, 10) determinación- composibilidad, 11) determinación-contingencia, 12) determinación-complejidad, 13) contingencia complejidad, 14) contingencia-composibilidad, 15) complejidad composibilidad

Este modelo sería posible dentro de otros posibles, si se tuviera como guía garantizar las condiciones de existencia de la especie humana sobre la tierra e incluyendo las futuras

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

generaciones, y además considerara la libertad, el bienestar, la justicia y la convivencia como características fundamentales de este modo de concebir el DHS. (Ibid, 2007).

Educación para el Desarrollo: Según Serrano (2007) la Educación para el Desarrollo es un subtema fundamental en la Teoría del Desarrollo Humano.

El presente concepto estará fundamentado principalmente en los puntos de la resolución de la asamblea general de las naciones unidas, celebrada el 20 de Diciembre del 2002, en la cual se acordó `El Decenio o década de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible` iniciando el 01 de Enero del 2005 y finalizando el 31 de Diciembre de 2014. Los referentes de dicha resolución fueron varios, entre algunos de ellos;

- El capítulo 36 del Programa 21 , sobre la promoción de la educación , la conciencia pública y la capacitación, adoptada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro , Brasil, en 1992 ,
- Reafirmando el objetivo de desarrollo internacionalmente acordado de lograr la educación primaria universal, en particular, que, en 2015 , los niños del mundo , niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria ,
- Apreciando la contribución realizada por la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible, que el tema de la educación para el desarrollo sostenible desde la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo,
- Acogiendo con beneplácito el hecho de que el Plan de Aplicación de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible ("Plan de Aplicación de Johannesburgo ") confirmó la importancia de la educación para el desarrollo sostenible , y recomendó que la Asamblea General considere la posibilidad de proclamar un decenio de la educación para el desarrollo sostenible a partir de 2005 ,

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

- Haciendo hincapié en que la educación es un elemento indispensable para lograr el desarrollo sostenible
- Relación con los procesos educativos existentes, en particular el Marco de Acción de Dakar aprobado en el Foro Mundial sobre la Educación / y el Decenio de las Naciones Unidas de la Alfabetización.

En síntesis: Los objetivos del Decenio de las Naciones Unidas de la Educación con miras al Desarrollo Sostenible consiste en integrar los principios, valores y prácticas del desarrollo sostenible en todas las facetas de la educación y el aprendizaje (formal, no formal e informal). Esta iniciativa educativa fomentará los cambios de comportamiento necesarios para preservar en el futuro la integridad del medio ambiente y la viabilidad de la economía, y para que las generaciones actuales y venideras gocen de justicia social.

Este Decenio se basa en la visión de un mundo en el que todos tengan la oportunidad de recibir una educación y aprender los valores, comportamientos y modos de vida necesarios para el advenimiento de un futuro sostenible y una transformación positiva de la sociedad.

El objetivo fundamental del Decenio Alienta a los gobiernos a que consideren la posibilidad de incluir (...) medidas para aplicar el Decenio en sus respectivos sistemas y estrategias educacionales y, cuando proceda, en sus planes nacionales de desarrollo". Asimismo, la Asamblea General "Invita a los gobiernos a que promuevan la concienciación de la opinión pública y una mayor participación en el Decenio, entre otras cosas, mediante la cooperación y las iniciativas en que participen la sociedad civil y otras partes interesadas, especialmente al principio del Decenio". En el marco de los amplios objetivos que fijó la Asamblea General, los objetivos subsidiarios del DEDS consisten en:• Proporcionar oportunidades para afinar y promover la perspectiva del desarrollo sostenible y la transición al mismo mediante todas las formas de educación (Formal, no formal e informal), sensibilización de la opinión pública y formación. • Poner de relieve la función

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

fundamental que la educación y el aprendizaje desempeñan en la búsqueda del desarrollo sostenible.

Los objetivos del DEDS son los siguientes: • Facilitar la creación de redes, los intercambios y las interacciones entre las partes interesadas en la EDS . • Fomentar una mayor calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el campo de la EDS. Prestar asistencia a los países para que avancen hacia los objetivos de desarrollo del Milenio y los logren mediante iniciativas relacionadas con la EDS. •Proporcionar a los países nuevas oportunidades para incorporar a la EDS en sus reformas educativas.

Puesto que las vías para alcanzar el desarrollo sostenible y aplicar las iniciativas educativas conexas variarán según los contextos, el logro de estos objetivos formará parte de las tareas fundamentales de apoyo a los Estados Miembros que deberá desempeñar la UNESCO en virtud de su función de organismo de coordinación del Decenio. El papel de organismo rector de la UNESCO, y asimismo, la labor de los Estados Miembros, también están definidos en los cuatro aspectos principales de la Educación para el Desarrollo Sostenible:

• Mejorar el acceso a una educación básica de calidad.

• Reorientar los programas educativos existentes.

• Aumentar el conocimiento y la conciencia del público.

• Impartir formación.

Valores: "Los enfoques que elegirán los países para abordar el desarrollo sostenible dependerán estrechamente de los valores de sus sociedades dado que éstos condicionan tanto las decisiones personales como la formulación de las legislaciones nacionales. Para entender la concepción del mundo propia y la de otros pueblos es esencial comprender sus valores. Entender los propios valores, los de la sociedad en que se vive y los de las personas de otras partes del mundo es un componente fundamental de la educación con vistas a un futuro sostenible. Todos los países,

Derechos reservados

grupos culturales e individuos deben aprender a reconocer sus propios valores y a evaluarlos con respecto a la sostenibilidad.

La historia de las Naciones Unidas encierra muchísimos valores relacionados con la dignidad y los derechos humanos, la equidad y el cuidado del medio ambiente. El desarrollo sostenible representa un paso adelante y los perpetúa a través de las generaciones. El desarrollo sostenible trae aparejada la valoración de la biodiversidad y su conservación junto con la diversidad humana, la inserción social y la participación. En el ámbito económico, hay quienes defienden la satisfacción de las necesidades para todos y quienes prefieren la igualdad de oportunidades económicas. Determinar qué valores deben enseñarse y aprenderse en cada programa de E D S es un tema de debate. El objetivo consiste en crear un componente de la E D S que comprenda los valores pertinentes de la vida y cultura locales, basado en los principios y valores inherentes al desarrollo sostenible.

Relación del decenio o década de EDS con otras iniciativas; • Los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM son un conjunto de objetivos de desarrollo concretos y mensurables, en los que la educación es un factor e indicador importante; • La Educación Para Todos -EPT se centra en las vías para ofrecer oportunidades de educación de calidad para todos; el Decenio de las Naciones Unidas de la Alfabetización se dedica a promover la alfabetización, instrumento de instrucción indispensable para adquirir cualquier forma de aprendizaje estructurado (formal, No formal, Informal), y • El DEDS promueve una serie de valores implícitos, de mecanismos de
Relación y de resultados comportamentales que deben caracterizar al aprendizaje en cualquier circunstancia (Formal, no formal e informal).

¿Cuál es el lugar del DEDS con respecto a esas grandes iniciativas internacionales? Es evidente que el concepto de desarrollo sostenible va m á s allá de la educación y atañe a todos los aspectos de la estructura social e institucional. En este sentido, el desarrollo sostenible ofrece un

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

medio de articular el proyecto social global y la finalidad del desarrollo con otros conceptos generales como la paz, los derechos humanos y la viabilidad económica. Así pues, la Educación para el Desarrollo Sostenible se centra en principios y valores subyacentes inculcados mediante la educación y se preocupa más que las otras tres iniciativas por el contenido y el objeto de la educación y, en términos más generales, por toda clase de aprendizaje (formal, no formal e informal). La concepción y la planificación de la EDS cuestionan también todas las formas en que se imparte la educación, a fin de que se adopten prácticas y metodologías que fomenten los valores del desarrollo sostenible. Por consiguiente, la EDS también aborda los métodos pedagógicos, la validación de los conocimientos (formal, no formal e informal). Y el funcionamiento de las instituciones educativas"

Calidad de la educación superior

La búsqueda de la calidad tiene muchas facetas y va más allá de una interpretación estrecha del rol académico de los diferentes programas de desarrollo institucional, además implica la atención a las situaciones que se relacionan con las/ los estudiantes y los/las docentes, la infraestructura, así como del entorno académico. Estos aspectos relacionados con la calidad, unidos a un interés adecuado por un gobierno universitario transparente y democrático y por una administración eficiente, transparente y moderna, juegan un papel importante en la manera en que funciona la Institución, en la forma que es evaluada y en la imagen institucional que puede proyectar hacia la comunidad académica y a la sociedad en general, ya que esta exige a la universidad producir y divulgar conocimiento científico socialmente valido, capaz de generar soluciones creativas en las múltiples áreas del quehacer social. En la Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior llevada a cabo en París el 9 de octubre de 1998, en su artículo 11 dice lo siguiente en relación con la calidad: "la calidad de la enseñanza superior es un concepto

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

pluridimensional que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada. Debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, aprendizaje, edificios, instalaciones, equipamiento, buen gobierno, administración y servicios a la comunidad y al mundo universitario". Finalmente, dice el documento, es esencial, indicar que el principal objetivo de la "evaluación de la calidad", es lograr un mejoramiento institucional así como del sistema educativo en general.

Evaluación: Algunos conceptos básicos sobre evaluación.1

- La evaluación no es un fin en sí misma, sino que sus resultados deben tener una utilización real y ser medio fundamental para hacer más expedita, eficiente y eficaz la toma de decisiones orientada a garantizar la calidad.
- La evaluación de la educación superior es un proceso continuo integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones.
- La evaluación debe entenderse como un proceso continuo y permanente que permite mejorar, de manera gradual, la calidad del objeto de estudio, y no como un corte del que puede esperarse un conocimiento cabal del asunto a evaluar. En consecuencia, debe incorporar una visión diacrónica (a lo largo del tiempo) que permita valorar los avances y logros, identificar obstáculos y promover acciones correctivas.

1 Consejo Nacional de Evaluación de la Educación Superior de México (2008)

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

- Aunque la evaluación debe ser integral y, por tanto, debe permitir valorar, gracias a su marco de referencia holístico, el objeto de estudio en relación con todos sus componentes (elementos, estructura, procesos, resultados y contexto), su tarea consiste en enfocarse hacia aspectos concretos y específicos sobre los que se desea actuar en un momento determinado.
- La evaluación debe ser participativa, por lo que todos los incluidos en el proceso de evaluación son tanto sujetos como objetos del mismo.
- En la evaluación de la educación superior es inevitable la referencia a un esquema axiológico relacionado con la naturaleza de su importante compromiso social. Por tanto, se requiere de paradigmas dinámicos que se ajusten a las condiciones cambiantes de la sociedad, tanto en lo que se refiere a sus valores y aspiraciones como a sus aspiraciones y demandas.
- La evaluación no consiste en el mero acopio, procesamiento y presentación de información, sino que implica un proceso más complejo de elaboración de juicios de valor sobre aspectos relevantes. De ahí que la evaluación debe descansar tanto en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.
- La evaluación de la educación superior debe realizarse de acuerdo a tres modalidades distintas: a) La autoevaluación, efectuada por los responsables del diseño y operación de los programas. Cuando esta se realiza atendiendo intereses genuinos y no por presiones externas, proporciona información valiosa y detallada sobre la operación y resultados reales del programa. b) La evaluación interna, efectuada por personal de la misma institución, pero distinto del que diseña y opera los programas. Esta modalidad ofrece elementos de juicio general para comparar el desempeño de cada programa, de acuerdo a los criterios de la propia institución o de un sector de esta. c) La evaluación

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

externa, efectuada por personal ajeno a la institución, que es incorporar enfoques, expectativas y puntos de vista distintos a los de la institución, proporciona elementos importantes para determinar la relevancia, competitividad social del programa o de la institución.

- La evaluación tiene diferentes propósitos y por tanto naturalezas distintas: a) El análisis histórico, en el que se valora la evolución, o desarrollo del objeto de estudio, a lo largo de un periodo determinado; b) La evaluación diagnostica, que se centra en la valoración de la situación actual del objeto de estudio. c) La evaluación formativa, que analiza el comportamiento del programa a lo largo de sus diferentes etapas de operación y que permite tomar decisiones correctivas en cada una de estas etapas. d) La evaluación sumativa, que analiza decidir sobre su permanencia, eliminación o modificación. e) La evaluación prospectiva, en la que se realizan simulaciones o proyecciones para valorar los efectos probables de distintas variables sobre el funcionamiento futuro de un programa. f) La meta-evaluación, que permite determinar la validez, confiabilidad y pertinencia del proceso mismo de evaluación.
- La pregunta que cabe formularse es ¿Cómo podemos evaluar la calidad de la educación superior? Rollin Kent en su trabajo para la Conferencia Regional de La Habana sostiene que en cualquier tipo de evaluación suelen combinarse revisiones realizadas internamente con visitas externas y que una difícilmente puede funcionar sin la otra, y agrega que "las evaluaciones internas pueden quedarse en la autocomplacencia y carecer de credibilidad si no hay una contraparte externa".

Gestión de la calidad: La calidad en el modelo educativo de la UNAH, es valorada como un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco conceptual, de la misión

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

institucional, de las leyes, reglamentos y normas. La calidad abarca todas las funciones y actividades principales, calidad de la gestión del desarrollo curricular, lo que significa calidad de los sujetos del proceso educativo, de los programas, de los aprendizajes, de la investigación y de la vinculación universidad-sociedad y del entorno académico.

"El referente está establecido por la propia institución, cuando define que va a hacer, es decir, cuando define su misión, objetivos, metas y estrategias aun cuando pueda haber aspectos en los que es necesario atenerse a exigencias establecidas por agentes externos"2

La calidad debe medirse en términos del logro de los fines institucionales, es decir, en última instancia en términos del cumplimiento de su misión. La misión aparece así en el centro de toda actividad evaluativa. De ahí la importancia de contar con una buena definición de la Misión. Ella debe establecer el referente conforme al cual se evalúa a la institución, desde luego que expresa su "ser".

Cualquiera que sea la definición de calidad y los criterios para evaluarla, la calidad de un sistema universitario es el producto de varios factores y procesos. En el sistema universitario existen tres procesos básicos: docencia, investigación y vinculación Universidad Sociedad (extensión). Existe igualmente un proceso general que envuelve a todos y es su hilo conductor: el proceso de gestión.

"En Birmingham, Inglaterra, en octubre del 2001, durante la reunión del Comité Técnico 176, un grupo de organizaciones mexicanas tomaron la iniciativa de proponer un proyecto hacia la elaboración de una guía de uso voluntario que facilite la aplicación de la norma ISO 9000 en las organizaciones del sector educativo de todos los niveles y modalidades. La posterior

2 CINDA: Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Pautas y procedimientos, Santiago de Chile, 1994 p.45.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

adhesión de varios países ocasionó la aprobación, por el Consejo Técnico de ISO, del proyecto IWA-2 "Aplicación de ISO 9001:2000 en educación" coordinado por México. El mecanismo para llegar a un consenso internacional es un acuerdo derivado de un taller internacional (Internacional Workshop Agreement IWA) establecido por ISO"3.

La definición de la Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en Ingles) según el ISO 8402; es una forma de gestión de un organismo, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros del organismo y para la calidad. Es decir que esta definición brinda los principios básicos que deben tenerse en cuenta para la generación de acuerdo con el TQM de procedimientos de gestión específicos de las empresas (DGQ, 1999). De acuerdo a Ericsson et al. (2002) TQM es un concepto integrado de gestión dirigido hacia la mejora continua de la calidad. TQM se enfoca en comprender la responsabilidad de todos en la institución. Los beneficios de este sistema incluyen mejorar la satisfacción de los clientes, así como los productos y servicios de calidad, incrementan la calidad y baja los costos.

"La evaluación de la calidad a partir del planeamiento estratégico, se convierte en una herramienta importante de transformación de las Universidades y de la práctica educativa, en la medida que el propio proceso de la investigación, evaluación y planificación permite explicar y entender los problemas, clarificándose, en la tarea permanente, los objetivos y los propósitos de la institución".4 Evaluar para transformar es el título del libro publicado por la UNESCO,

3 La certificación ISO 9000 y la autoevaluación en Instituciones de Educación Superior. www.monografias.com

4 Sonia Álvarez: "Evaluación de calidad como alternativa para la transformación de las Universidades: el caso de la Argentina", en IGLU, Revista Interamericana de Gestión Universitaria, No.3.1992, p.74 y sigts.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

que aboga por una evaluación transformadora orientada a mejorar la calidad y la pertinencia social de las instituciones y sistemas de educación superior, que se base en los principios de autonomía, adhesión voluntaria, respeto a la identidad institucional, que tenga un carácter formativo y se apoye en la cooperación interinstitucional. La evaluación es, en definitiva, una estrategia de mejoramiento y transformación.

Mejoramiento de la calidad de la educación: El programa priorizado en el marco de la reforma universitaria (UNAH) de "pertinencia y mejoramiento de la calidad de la educación se describe en términos de cuatro aspectos importantes5:

a. La calidad de la educación superior**.** Tiene que ver con la obligación que tiene la universidad de formar profesionales, investigar para transformar la realidad nacional y la necesidad permanente de vincularse con la sociedad, con el desarrollo mismo y con los esfuerzos de modernización del Estado. Además y dado los procesos de integración de Centroamérica y de globalización, la universidad se ve obligada a formar profesionales que tienen que competir en igualdad de condiciones con profesionales graduados en otros países, por lo que la auto-evaluación y la acreditación de la calidad se vuelven instrumentos estratégicos para dar respuesta a esos desafíos. Por estas razones, en la Universidad la calidad académica es entendida como el esfuerzo continúo y sostenido de la comunidad universitaria en su conjunto para cumplir con las exigencias a que es sometida para el cumplimiento de cada una de las funciones que le han sido asignadas.

5 Plan de Desarrollo Integral de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras –UNAH. 2005.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

b. Investigación y conocimiento**.** Se refiere a la obligación que tienen los centros de educación superior de tomar la iniciativa en el esfuerzo global para disminuir las brechas de desarrollo entre los países industrializados y aquellos en vías de desarrollo, algunos de los cuales ha invertido grandes sumas en ciencia y tecnología para tratar de disminuir dicha brecha. La UNAH requiere invertir para incrementar su capacidad para enseñar, investigar y brindar diversos beneficios técnicos a la sociedad como un elemento estratégico de alta prioridad para el país, esta capacidad debe ser suficiente para tener acceso y "absorber" el conocimiento científico y tecnológico general moderno que se genera en el mundo, entender los avances, transferirlos y facilitar su adopción en el país.

c. Uso creativo de las tecnologías de la información y la comunicación**.** La transformación universitaria requiere contar con un programa de incorporación de las nuevas tecnologías y de una plataforma tecnológica que le permita, en el mediano plazo, superar la brecha existente en este campo. Está demostrada la necesidad de contar con un sistema de telecomunicaciones y tele educación que enlace todo el campus universitario, incluyendo hospitales y los diferentes centros regionales. Sin embargo, este esfuerzo debe ir aparejado con un programa de capacitación a docentes, estudiantes y personal administrativo en el uso adecuado de esta tecnología, pero a la vez es necesario la conformación de un equipo técnico responsable del desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica.

d. Responsabilidad social solidaria**.** En vista de la crisis de valores que prevalece en las sociedades, se hace necesario distinguir por lo menos tres tipos de acciones a favor de la sociedad: Primero, la cooperación como un mecanismo efectivo que se antepone a la competencia para la asignación de los recursos y factores, y para lograr el éxito y la productividad. Segundo, la solidaridad como impulsos de una creciente justicia bajo el supuesto de una toma de conciencia sobre situaciones de injusticia social, la cual se

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

pretende resolver compartiendo las cargas que genera la desigualdad. Tercera, el altruismo como base fundamental para que las instituciones de educación superior son las principales reproductoras de valores y principios, sí como de la visión de un desarrollo individual y colectivo".

Modelo de excelencia: El debate internacional sobre la calidad en la educación superior muestra un movimiento significativo de centrarse en las entradas y el proceso hacia una mayor atención en los resultados e impactos. Hace varios años, la Universidad de California, Berkeley, desarrolló un modelo interesante de "Excelencia en Educación Superior". Con base en el enfoque de calidad Malcolm Baldrige (MBNQA), la Universidad de Berkeley (Ruben, 2004, citado por Wesseler,2013) en combinación con las siguientes dimensiones y los pesos respectivos; Liderazgo (120), Planeación Estratégica (85), Enfoque Externo (85), Medición y utilización del conocimiento (90), Staff de la unidad académica (85), Procesos (85), Productos y resultados (450).

El punto más interesante es posiblemente el diferenciado de pesaje de un total de 1.000 partituras, de acuerdo con la importancia de las dimensiones o criterios. Refleja la tendencia actual en muchos sectores con enfoques de calidad principalmente a través de los resultados. Lo que importa hoy en día también en la educación superior es el resultado. Los docentes universitarios no deben estar tan preocupados sólo de los contenidos de su materia, sus métodos, su lógica interna de su presentación a los estudiantes, etc., por importantes que sean, y - lo harán permanecer. Pero el foco decisivo debe ser desplazado sobre cómo los estudiantes pueden absorber mejor los temas centrales de la sus clases y cómo los estudiantes pueden ser mejor apoyados en el desarrollo de sus propias competencias de aprendizaje. El criterio final, por lo tanto, por la calidad de la enseñanza - es la calidad del aprendizaje. Calidad de la enseñanza hoy - con todos esos esfuerzos de evaluación y acreditación (Wesseler, 2011) – es medida por la calidad de sus resultados tangibles, es decir, la

Derechos reservados

calidad de lo " aprendido " conocimientos y habilidades, y en última instancia, de un cambio de comportamiento aprendido y la competencia para el desarrollo sostenible (Wesseler , 2011), y más específicamente al Desarrollo Humano Sostenible.

Ampliando más la conceptualización y evolución sobre el origen de los modelos de excelencia, Mediante el Malcolm Baldridge Calidad Nacional (MBNQA, por sus siglas en Ingles) Acción de mejora de 1987, la legislación de los E.U.A. definió una iniciativa de mejora de la calidad fomentada por el estado. Siguiendo el modelo del premio Japonés Deming, se buscaba fomentar la difusión del modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en Ingles) en la industria norteamericana mediante el otorgamiento a las empresas de un premio anual a la calidad. Desde 1988 se otorga este premio a aquellas empresas que pueden demostrar mejoras extraordinarias de calidad y de productividad como resultados de la aplicación de principios de TQM específicos del premio. Malorny (1996).

En el caso del premio europeo a la calidad, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en Ingles) fue fundada en el año 1988 por iniciativa de catorce empresas líderes europeas. Las empresas reconocieron la posibilidad de lograr ventajas competitivas mediante el empleo del TQM (por sus siglas en Ingles). Trabajando junto con la Comisión de la UE y la Organización Europea para la Calidad (EOQ, por sus siglas en Ingles), se desarrolló un modelo europeo. Sobre la base de este modelo, desde 1992 se entrega anualmente a las empresas el Premio Europeo a la Calidad (EQA, por sus siglas en Ingles). Estas deben poder demostrar que su accionar para llevar el TQM a la realidad a lo largo de una serie de años brindo un aporte notable para el éxito de las organizaciones y la satisfacción de las expectativas de los clientes, los empleados y la sociedad, EFQM(1997).

Derechos reservados

Desde que se lo otorgo por primera vez, la EFQM creo otros premios a la calidad: premio a la calidad para el sector público-1995, premio a la calidad para las empresas pequeñas y medianas de hasta 250 empleados-1996, premio a la calidad para unidades operativas de empresas a partir de 250 empleados-1996. Continuación del esquema viejo de EFQM.

Si analizamos exhaustivamente el premio europeo a la calidad (EFQM) como una herramienta de mejora del sistema de gestión, se describe como que ayuda a conocerse mejor y a mejorar el funcionamiento propio y su uso, es como un examen sistemático aplicando criterio por criterio. De los tipos de criterios se consideran los actores, agentes y resultados. Los actores son los partícipes y beneficiarios de la actividad (accionistas, empleados, clientes, entorno social, entre otros), los agentes son las causas de los resultados (el que y el cómo), y los resultados son los síntomas (el cuadro de mando).

Las organizaciones persiguen un rendimiento final que se traduce en metas u objetivos, a través de medidas que se traducen en resultados e indicadores claves, en el caso de compañías con ánimos de lucro; ingresos, gastos, beneficio, valor de la acción, cuota de mercado, número de clientes. En otros casos; la medida que se utiliza es; costes, cumplimiento presupuestario, en enseñanza, medidas del conocimiento impartido, en sector sanitario, efectividad de la asistencia.

En la dimensión de los resultados en los clientes, a través de indicadores de percepción, se mide la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, los clientes son los que utilizan los productos o servicios; para consumirlos (clientes finales), para distribuirlos o usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos), las medidas utilizadas son; percepciones subjetivas, indicadores indirectos y predictores, sobre productos y servicios, sobre su utilidad, su facilidad de uso etc., sobre el trato y la capacidad de respuestas entre otros.

Derechos reservados

Los resultados en el personal, se mide la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización, el personal es la organización, su satisfacción condiciona el desarrollo de las actividades y el éxito de la organización, la satisfacción se expresa mediante; percepciones subjetivas (lo que el empleado siente), indicadores objetivos indirectos, tales como índices de abstencionismo, formación impartida, entre otros.

Los resultados en la sociedad, es decir el cumplimiento de la responsabilidad de la organización con la sociedad y la satisfacción de las expectativas de esta, es entendido que la organización vive inmersa en la sociedad, se interrelaciona con ella (con los habitantes de su entorno físico, autoridades, asociaciones, …), los efectos de estas relaciones dan lugar a percepciones de los grupos sociales (impacto sobre el nivel de empleo, producción de ruido y otros contaminantes, contribuciones económicas o de otros tipo a actividades sociales, etc.).

Los procesos , son el núcleo del modelo, es necesario indagar como se diseñan, gestionan y mejoran (planificación de acciones de mejora, estímulos a la creatividad y la participación, control y comunicación de cambios) los procesos en apoyo de la política y estrategia, y para generar valor de forma creciente para los actores, además, es necesario indagar como se asegura que satisfacen las necesidades de los clientes (la producción, la distribución y el servicio postventa, mecanismos de relación con clientes). Por otro lado, como se conocen y anticipan estas necesidades (encuestas, tratamiento de quejas y reclamaciones).

Los colaboradores y recursos dentro del modelo EFQM, son el núcleo de la gestión clásica, es necesario medir, como se planifica y gestionan los recursos internos y la relación con los colaboradores externos en apoyo de la política y estrategia, y de la eficacia de los procesos, entre los cuales están; los proveedores, las alianzas con otros entes externos, los recursos económicos y financieros, los edificios, equipos y materiales, la tecnología, la información y el conocimiento.

Derechos reservados

La gestión del personal, se debe cuantificar la relación con las personas que constituyen la organización; se debería considerar; la planificación y desarrollo de los RRHH, la integración de las estrategias, identificación y desarrollo del conocimiento y las capacidades, implicación y la asunción de responsabilidades (integración de todos en un proyecto común), comunicación entre las personas y la organización (descendente, ascendente y horizontal), remuneración, reconocimiento y atención (lo que la organización da a la persona a cambio de su dedicación).

La política y estrategia, es el modulo o constructo de variables de la planificación a mediano y largo plazo, que mide como materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos y procesos adecuados, es decir, como consigue la organización que los planes: a) se construyan teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos y externos. b) se desarrollen, revisen y actualicen, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y reaccionando a los cambios externos y a los resultados de los procesos. c) se desplieguen en el diseño y seguimiento de los procesos claves. d) se comuniquen y se implanten, mediante objetivos y metas.

Liderazgo: Algunos autores definen el liderazgo como "(...) La capacidad de influir, motivar y capacitar a otros para contribuir a la eficacia y el éxito de las organizaciones y sus miembros " (House et al. , 2004 , p 19). No obstante, la conceptualización del presente estudio se enmarcó en coherencia a los criterios de los premios y modelos de excelencia de la calidad y adaptándolo al bien público como lo es la Educación Superior, desde el Deming, pasando por el Malcolm Baldridge, luego el Premio Europeo para la Calidad, el premio latinoamericano para la calidad, y luego el modelo de excelencia congruente con el IWA 2 del ISO9001 para Educación Superior como bien público. Y una serie de validaciones y maduraciones en modelos de prestigiosas

Derechos reservados

Universidades en todos los continentes, también muchos artículos científicos con doble revisión ciega y con el mayor factor de impacto. En dicha maduración de los componentes, constructos, factores, variables, se identifican los criterios con mayor peso, en su influencia a la gestión de la excelencia, así como también su efecto impulsor.” El criterio liderazgo es considerado un impulsor dentro de los modelos antes mencionados. Trata el éxito de la organización al desarrollar valores de calidad y su implementación en la organización. Aquí son valores importantes la calidad de la conducción del talento humano, o sea el comportamiento del personal de conducción, el sistema y la organización de conducción, así como la responsabilidad social de la institución”.

El criterio ´Desarrollo y conducción de personal´ se refiere a los esfuerzos del personal de conducción para desarrollar y explorar el potencial de los empleados en la implementación de los objetivos de calidad. El éxito de estos esfuerzos se mide en los subcriterios `Planificación del desarrollo de los empleados`, “Sistemas de trabajo innovadores”, `perfeccionamiento, entrenamiento y desarrollo de los empleados´, y `Bienestar de los empleados; motivación y satisfacción´.

El criterio de orientación a los clientes y/o beneficiarios y su satisfacción valen como el objetivo de orden superior de la institución. El criterio correspondiente se refiere al conocimiento sobre los clientes y/o beneficiarios (sociedad), así como de la demanda autentica de la sociedad, la gestión de la relación con sus clientes y/o beneficiarios, las actividades para la determinación de la satisfacción de la sociedad y sus resultados, así como las comparaciones de satisfacción de la sociedad.

En síntesis el liderazgo es conducción orientada a lograr la visión y misión de la institución considerando todos los criterios claves que se integran en un modelo de excelencia.

Derechos reservados

Liderazgo Transformacional –Carismático: esta teoría es considerada la dominante en las últimas décadas y se define como el "Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento". (Vega, C., Zavala, G., 2004)

Sistema de teorías de liderazgo: este sistema mediante sujetos y mecanismos logra articular las diversas teorías de liderazgo y permite hacer una reflexión amplia y obtener una vista más completa sobre la maduración del campo de los liderazgos. La conceptualización se dio "A través de una revisión cualitativa de la literatura de liderazgo, derivaron dos principios fundamentales para codificar el último siglo (100 años) de la teoría del liderazgo y de su investigación: el loci (lugar)y el mecanismo de liderazgo. La revisión sistemática y la categorización de las teorías pasadas sugieren que se necesita un mayor desarrollo de algunos loci y mecanismos específicos. Sobre la base de estas ideas, se propone que al considerar simultáneamente los cinco loci y cuatro mecanismos en sus teorías, los estudiosos de liderazgo pueden avanzar en una integración y comprensión más amplia del fenómeno de liderazgo". (Hernández, et al., 2011).

"Con esta conceptualización de sistema de teorías se persigue un doble propósito. En primer lugar, establecido para formular un lenguaje común con el que los investigadores de liderazgo pueden explicar, argumentar y defender sus puntos de vista teóricos, sin restricción de nuevos desarrollos o expansiones a las teorías existentes. En consecuencia, iniciaron realizando una cualitativa revisión de la dirección de las base teorías - un proceso que es análogo a la realización de un meta-análisis empírico, aunque el enfoque se dio en el análisis y la agregación de las teorías en oposición

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

a los hallazgos empíricos asociados con esas teorías, con el fin de derivar una visión integradora de la dirección. Con base en los resultados de esta revisión cualitativa, llegaron a la conclusión de que cada teoría del liderazgo trata de responder a dos preguntas fundamentales, que utilizaron para elaborar normas o principios básicos para la codificación: "¿De dónde viene el liderazgo? "y" ¿Cómo se transmite el liderazgo? "En consecuencia, se proponen dos dimensiones para clasificar el liderazgo de teorías de una manera significativa y útil: el lugar (loci) y el mecanismo de la dirección". (Hernández, et al., 2011).

"En segundo lugar, a través de una revisión sistemática y clasificación de la literatura de liderazgo utilizando el marco de dos dimensiones, nos demuestran que existen brechas considerables en el desarrollo del seguidor, loci colectiva y el contexto, y lo afectivo mecanismo de la dirección. Proponen que para entender completamente los complejos entresijos del proceso de liderazgo, Será necesaria una simultánea consideración de los cinco loci y cuatro mecanismos. Para demostrar el potencial de su marco de locus y mecanismo propuesto en el avance de la teoría del liderazgo actual y futuro, lo usaron para examinar dos enfoques prometedores que tienen y han recibido una creciente atención en la literatura de liderazgo: el liderazgo y la dirección estratégica compartida. Ambos enfoques actualmente conceptualizan el liderazgo a través de un conjunto limitado de loci y mecanismos, subestimando así la complejidad de construcciones de diferentes tipos de liderazgo. Utilizando el marco propuesto, creemos que se estaría en mejores condiciones para estudiar y aclarar las limitaciones teóricas y las oportunidades de cada teoría y futuras líneas de investigación futuras". (Hernández, et al., 2011).

Marco de cualificaciones: algunas definiciones básicas; "Un marco de cualificaciones abarca todas las calificaciones en un sistema de educación superior, o en todo un sistema educativo si se desarrolla el marco para este propósito. Se muestra lo que una persona sabe, comprende y es capaz

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

de hacer sobre la base de una determinada cualificación, es decir, muestra! los resultados del aprendizaje [esperados] de una determinada cualificación. También muestra cómo los diversos títulos en la educación o el sistema de educación superior interactúan, que es cómo los alumnos pueden desplazarse entre las cualificaciones." -Espacio Europeo de Educación Superior-

"Un marco de cualificaciones es una estructura, internacionalmente reconocida, donde todas las cualificaciones son descritas de una forma coherente que permite relacionarlas y compararlas y que sirve, asimismo, para facilitar la movilidad de las personas en el espacio europeo del aprendizaje permanente y en el mercado laboral internacional." -Ministerio de Educación, Cultura y Deportes del Reino de España-. (Informe Final-Marco de cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana, 2013).

Es importante destacar que dichos marcos en el espacio europeo de los sistemas de educación, la implementación ha quedado a la discreción de cada país miembro, no obstante en coherencia a los acuerdos generales de la Unión Europea. Por otro lado son marcos generales de cualificaciones que están en coherencia a articular el aprendizaje a lo largo de toda la vida es decir todos las formas de conocimiento y aprendizaje (Formal, No formal, e informal), en algunos países europeos, como por ejemplo España; tiene un marco general el cual integra, el marco propiamente para el sistema de educación superior y otro marco que integra los demás sistemas educativos.

Paradigma científico: Thomas Kuhn le dio significado a `paradigma` contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen un período específico. El mismo Kuhn prefería los términos ejemplar o ciencia normal, que tienen un significado filosófico más exacto. Sin embargo, en su libro "La estructura de las revoluciones científicas" define el concepto de paradigma de la siguiente manera: a) lo que se debe observar y escrutar; b) el tipo de interrogantes que se supone hay que formular para hallar respuestas en relación al objetivo; c) cómo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

deben estructurarse estas interrogantes, d) cómo deben interpretarse los resultados de la investigación científica.

Kuhn en el 2005 "Considero a los paradigmas como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica"

Los paradigmas son modelos metafísicos y epistemológicos, que proporcionan el "contexto" en que se forman los diferentes modelos teóricos y teorías de un nivel inferior, presentando las directrices generales de agrupamiento de las diferentes teorías.

Alternativamente, el Diccionario Oxford define a paradigma como "Un patrón o modelo, un ejemplo". Así, un componente adicional de la definición de Kuhn es: cómo debe conducirse un equipamiento disponible para realizarlo.

De esta forma, dentro de la ciencia normal, un paradigma es el conjunto de experimentos modélicos capaces de ser copiados o emulados; siendo la base para crear un paradigma prevalente en el consenso imperante en tiempo presente, a menudo, una forma más específica de ver la realidad o las limitaciones de propuestas para investigación futura.

Un ejemplo de paradigma; en ciencias sociales, el término se usa para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma en que un individuo percibe la realidad y la forma en que responde a esa percepción. Debe tenerse en cuenta que el mundo también es comprendido por el paradigma, por ello es necesario que el significado de paradigma sea la forma por la cual es entendido el mundo, el hombre y por supuesto las realidades cercanas al conocimiento.

Los investigadores sociales han adoptado la frase de Kuhn ("cambio de paradigma") para remarcar un cambio en la forma en que una determinada sociedad organiza e interpreta la realidad. Un "paradigma dominante" se refiere a los valores o sistemas de pensamiento en una sociedad

Derechos reservados

estable, en un momento determinado. Los paradigmas dominantes son compartidos por el trasfondo cultural de la comunidad y por el contexto histórico del momento.

En la estructura de las revoluciones científicas, Kuhn escribió que "las sucesivas transiciones de un paradigma a otro, vía alguna revolución, es el patrón de desarrollo usual de la ciencia madura" (Kuhn, 2005). En otra sección de este documento se amplía las subcategorías ontológicas vinculadas al concepto de paradigma.

Disciplina académica: Una disciplina académica es un campo de una ciencia más amplia. La disciplina puede incluso ser subdividida en sub-disciplinas, situación está que no es aceptada por muchos científicos.

Una disciplina académica o un campo de estudio son una rama de la cual es pensado o investigado en una “escuela superior”, un centro de estudios o una universidad. Las disciplinas están definidas y reconocidas por las publicaciones académicas en donde se exponen los resultados de procesos de investigacion y por los círculos académicos, intelectuales o científicos a los cuales pertenecen los investigadores.

Los campos de estudio tienen por lo general numerosas ramas o sub-disciplinas y las líneas que las distinguen suelen ser arbitrarias y ambiguas.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

10. Resumen

Se buscó un tema lo suficientemente amplio que permitiera desarrollar la investigación, pero al mismo tiempo no tan extenso que la volviera inviable, se identificaron aspectos que no han sido estudiados que permitieran la originalidad de la investigación. Este estudio es significativo y de mucha validez, ya que por un lado logra identificar el grado de madurez del concepto de desarrollo humano sostenible y la educación para el desarrollo a través de una análisis de contenido con categorías. Y por otro lado logra profundizar el análisis de los liderazgos, como campo de estudio vinculado de manera interdisciplinaria, basado en las necesidades y demandas de consolidación y madurez de dicho campo.

El Capítulo 1 demostró la necesidad de estudiar los liderazgos en la UNAH como un factor determinante en un marco ampliado de gestión del nuevo modelo educativo, para entender los estilos de conducción más significativos dentro de la institución. Quedó demostrado de forma clara que se necesita un estudio de esta magnitud por su significancia y validez, ya que por un lado logra identificar el grado de relativa madurez del concepto de desarrollo humano sostenible, así como también el de una educación para el desarrollo proporcionando una descripción del análisis de contenidos con categorías estructurales y de fundamentación teórica. Por otro lado, contextualizar la investigación en el campo de estudio de los liderazgos como motor determinante para impulsar procesos hacia resultados, en un marco global ampliado. Por lo tanto este estudio se propuso llevar a cabo un análisis mixto de triangulación metodológica (cuantitativo y cualitativo) entre otros aspectos. Se adoptaron como objetivos una evaluación al aplicar los conceptos de liderazgo derivados del sistema de teorías propuesto por Hernandez, et al. (2011) de las recomendaciones de las últimas dos décadas (1990-2010) del campo de estudio de los liderazgos, propuestas por Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010). En suma, el investigador promueve continuar

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

realizando estudios para lograr consolidar un lenguaje común, sistemático e interdisciplinario en la construcción del paradigma emergente del Desarrollo Humano Sostenible.

En el segundo capítulo de este estudio el investigador ofrece un análisis crítico de la literatura; sobre Educación para el Desarrollo y sobre el campo de estudio de Liderazgos, derivándose en un marco teórico delimitado para el estudio. Proporciona en cada grupo la descripción y análisis de categorías estructurales y de fundamentación teórica. Del análisis anterior se logra identificar, con enfoque de teoría fundamentada, un modelo ampliado de gestión global del Desarrollo Humano Sostenible. Por último este capítulo ofrece una clara imagen delimitada para los alcances de esta tesis que es concentrarse en el campo interdisciplinario de Liderazgos.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

CAPITULO 2: Liderazgo como determinante impulsor de resultados para el DHS

1. Introducción:

En un proceso de investigación riguroso, se requiere realizar una revisión de literatura que permita identificar el estado de situación del campo o temas vinculados. La revisión de literatura es un aspecto determinante y clave como punto de partida de todo el proceso que se va realizar, ya que permite darnos cuenta sobre el grado o nivel de madurez en el tiempo y espacio, así como de la etapa que se encuentra; pudiendo ser esta de introducción, de validación o de consolidación de dicha madurez, al mismo tiempo se logra de manera sistemática en cada una de las dimensiones de teorías, paradigmas, así como ver los diferentes enfoques teóricos y metodológicos utilizados.

El propósito de este capítulo es doble; En primer lugar, ofrece una revisión de la literatura sobre temas o campos de estudio vinculados; la Educación para el Desarrollo y sobre el campo de estudio de los Liderazgos, tomando en cuenta las últimas dos décadas o decenios (20 a 25 años) y por referencia cruzada los últimos cien años. En segundo lugar, ofrece por un lado, el marco conceptual del sistema de categorías de teorías de liderazgo; a las cuales se va delimitar la investigación. Por otro lado, un primer intento de identificar e integrar los elementos claves (de madurez) que arroja el análisis de contenidos de los tres temas de manera conjunta, y proponiendo un modelo ampliado de gestión global del Desarrollo Humano Sostenible. No obstante de dejar claro el alcance y limitaciones de la presente tesis al campo de los liderazgos, lo cual debería estimular futuras investigaciones.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Se parte entonces de plantearnos como punto de partida las siguientes interrogantes para el desarrollo de este capítulo; a) ¿Cuál es la fundamentación teoría o teorías dominantes y emergentes del campo de estudio de los Liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?; b) ¿Que metodologías son las más y menos desarrolladas en el campo de estudios de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?; c) ¿Cuál es el nivel de madurez del campo de estudios (indicadores de calidad), de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?; d) ?que categorías de análisis han sido las más y menos utilizadas de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?; e) ¿Qué aspectos requieren de mayor estudio en el campo de los liderazgos?, de la Educación y Desarrollo?; f) que revistas científica cuentan con el mayor factor de impacto en el campo de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?.

La revisión de literatura se realizó con un análisis de contenidos que diera respuesta coherente a las preguntas anteriormente descritas, se utilizaron las siguientes categorías estructurales y de fundamentación teórica; 1)Temas principales, 2) propósito del documento, 3) fundamentación teórica (categorías analíticas), 4) disciplinas que se abordan las investigaciones, 5) paradigmas teóricos, 6) sectores en que se ha desarrollado el estudio, 7) método de recopilación de documentos y/o datos, 8) método de análisis de datos (tipo y nivel de análisis), 9) medición de calidad.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

2. Bases para la investigación

2.1 Análisis de contenidos

En la revisión crítica de literatura, de manera inductiva se puede ir identificando las mejores prácticas utilizadas en diversos temas o campos de estudio, de los general a lo particular; a) Desarrollo Humano Sostenible, b) Educación para el Desarrollo, c) Liderazgos para la educación superior, en las bases de datos de diferentes tipos de documentos, pero más específicamente en las revistas y artículos científicos con mayor factor de impacto, se identificó y logro aplicar, para luego definir y argumentar que el análisis de contenido (content analysis, en inglés) es una buena práctica como método para la revisión crítica de literatura, la argumentación es basada en los resultados de dicha revisión en cada uno de los campos y temas de este estudio.

Para lograr la revisión crítica de la bibliografía, se utilizó el método cualitativo de análisis de contenidos, específicamente el modelo de proceso propuesto por Mayring (2003).

El método comprende los siguientes pasos:

A. Colección de material:

El material a ser colectado se define y delimita. Debería incluir tomar un vistazo de como el material ha surgido, además, se define la unidad de análisis (revistas científicas más citadas).

B. Análisis descriptivo:

Aspectos formales de los materiales son evaluados, ej. El número de publicaciones por año. Esta descripción constituye el fondo sobre el que se realiza el análisis teórico.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

C. Selección de categorías:

Dimensiones estructurales y categorías de análisis relacionados son seleccionadas, que han de aplicarse en la revisión de la literatura para estructurar el campo. Dimensiones estructurales constituyen los principales temas de análisis, que abarcan diversas categorías de análisis, por ejemplo, un año en un período de tiempo específico.

D. Evaluación del material:

El material es analizado y ordenados de acuerdo a las dimensiones estructurales y categorías construida (en el caso particular de este estudio de forma inductiva). Esto debería permitir la identificación de las cuestiones pertinentes y la interpretación de los resultados.

2.2 Rigor del proceso de investigación

El proceso de investigación y la metodología también tienen sus limitaciones. El proceso estructurado y sistemático garantiza la objetividad del proceso de investigación. La validez se dirige, siguiendo las directrices [Kassarjan, HH., 1977, citado por S. Seuring, M. Müller., (2008)]. Las construcciones se compararon con otras investigaciones. Como ya se ha mencionado brevemente, un medio más para garantizar la validez, se presentó este trabajo de investigación en diversos congresos científicos y conferencias, para que otros investigadores y profesionales pudieran hacer comentarios al respecto.

La fiabilidad se dirigió al tener todos los pasos oficiales de la metodología. El análisis llevado a cabo por el investigador con experiencia en la temática y en la metodología. Este es el requisito mínimo, pero teniendo en cuenta el proceso que lleva tiempo, es de alguna manera realista para incluir más de esto. Mientras que entre los calificadores la fiabilidad fue muy alta que puede ser

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

atribuida al uso de metodología mixta, lo cual permite complementariedad en el control de calidad y en articular muy bien las bondades y falencias de ambas metodologías (cuanti-cualitativas).

3. Aplicación de análisis de contenido

Se aplicó un análisis crítico de contenidos en literatura relevante, como ser documentos del proceso de reforma de la UNAH, y artículos científicos vinculantes. Identificando mediante categorías tanto estructurales como de fundamentación teórica, el grado de maduración del concepto en construcción del Desarrollo Humano Sostenible.

Una *advertencia* al análisis de las diferentes tablas acá descritas, es que quizás la percepción del autor pueda ser diferente a la de los autores de cada documento que se incluyó en el análisis.

3.1 Educación y Desarrollo; década/decenio de la educación para el desarrollo sostenible

El método se aplicó al cuerpo de literatura que lo integran dos subgrupos o sub muestras; a) documentos o artículos científicos obtenido de bases de datos que evalúan y miden dichos artículos y las respectivas revistas con mayor factor de impacto, en este caso vinculas tanto al campo del desarrollo educativo, como al de educación y desarrollo según Scopus (www.scopus.com), se seleccionó una sub muestra de cinco (5) artículos de un cuerpo de literatura de veinticinco (25) artículos con doble revisión ciega (peer-review), es decir que representa el 20% del total de artículos identificados. La sub muestra b) lo integran documentos de la series de publicaciones de la reforma universitaria de la UNAH, artículos científicos, e informes técnico-científicos, es importante mencionar que el autor de este proyecto de investigación doctoral cuenta con autoría y coautoría de los diferentes documentos, también hacer notar que entre otros propósitos; se busca una autocrítica con objetivos de mejora continua para lograr mayor madurez por parte del investigador.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Al igual que los otros grupos de documentos analizados, se siguió un proceso sistemático de revisión de literatura de los cuatro pasos (descritos en párrafos anteriores) derivado de Mayring (2003), citado por Seuring S, & Gold S,. (2011).

Una advertencia al análisis de las diferentes tablas acá descritas, es que quizás la percepción del autor pueda ser diferente a la de los demás autores de cada documento que se incluyó en el análisis. En todo caso, habría que debatir con argumentos fundamentados en futuros eventos o documentos reeditados.

A. Recolección de material:

Se consideró una muestra de literatura obtenida de tres fuentes, no obstante el interés central fueron las fuentes académicas, el criterio común para todas las fuentes es que los documentos estuvieran orientados, por un lado a revisión de literatura y por otro lado a la evaluación critica del campo de estudio; *la primer fuente* considerado los sitios web oficiales de instituciones organizaciones claves, identificando los documentos relevantes de instituciones y organizaciones que han influenciado el surgimiento de la temática.

La *segunda fuente* considero bases de datos y servicios de librería vinculada a investigaciones científicas, documentos científicos que no necesariamente son los más citados por la comunidad científica, pero están significativamente vinculados y relacionados al tema de investigación y han contribuido al surgimiento de la temática. En un periodo comprendido en los últimos 10 años de 2002 a 2012.

La *tercera fuente* bases de datos y servicios de librería vinculadas a revistas científicas claves revisadas por pares externos (peer-review journals) con cobertura en la temática principalmente con una perspectiva internacional, en un periodo de 10 años 202 a 2012. Según algunos autores como Seuring (2011) los artículos de revistas científicas de pares revisores (peer

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

review) representan el mayor modo de comunicación entre investigadores; por lo tanto ellos se tomarían como una de las fuentes claves y de mayor peso para el análisis, pero no necesariamente como la única fuente.

Para compilar la *primer fuente* de documentos, se consideró información de bases de datos de sitios web de redes, programas y proyectos vinculados a las instituciones más relevantes al surgimiento del tema de investigación:. se realizó la búsqueda a nivel general del sitio web, así como también en los buscadores internos, basada en las siguientes palabras claves "Educación", "Educación y Desarrollo" "UNAH", para ser encontrado en títulos, palabras claves y/ resúmenes de los documentos, búsqueda directa en la página web de la UNAH y por referencia cruzada de académicos.

En la *segunda fuente* de información, se realizó una búsqueda de literatura, basada en las siguientes palabras claves "Desarrollo y Educación" así como "Educación y Desarrollo" de forma inductiva y deductiva se fue aplicando las palabras claves, para ser encontrado en títulos, palabras claves y/ resúmenes de los documentos. La búsqueda a través de palabras claves se realizó en las siguientes bases de datos y servicios de librería; Google Scholar, Academic OneFile, Academic Search.

Para compilar la *tercera fuente* de los artículos, se realizó una búsqueda de literatura, al igual que la segunda fuente, basada en las siguientes palabras claves "Educación y Desarrollo" y así como "Desarrollo y Educación", para ser encontrado en títulos, palabras claves y/ resúmenes de los artículos. La búsqueda a través de palabras claves se realizó en la mayoría de base de datos y servicios de librería: Elsevier (www.sciencedirect.com), Emerald (www.emeraldinsight.com), Springer (www.springerlink.com), Wiley (www.wiley.com), Ebsco (www.ebsco.com), Scopus (www.scopus.com), Metapress (www.metapress.com), Subito (www.subito-doc.de). Luego de

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

identificar una serie de documentos vinculantes en las diferentes bases de datos, se tomó la decisión y determinó seleccionar los documentos más citados en Scopus (www.scopus.com) y dentro de este Elsevier (www.sciencedirect.com), debido a que facilitan e identifican por campos de estudio las revistas con el mayor factor de impacto.

Se lograron identificar 164 documentos en las tres fuentes de recolección de información, pero al aplicar los criterios de inclusión específicos a los propósitos y objetivos de la investigacion, como ser evaluaciones criticas de literatura sobre la evolución del campo de estudios de "Educación y Desarrollo", y que contaran con rigurosidad académica en sus medidas de calidad , es decir que los documentos que no estaban vinculados a dichos criterios fueron removidos de la colección, por lo que se determinaron dos (2) sub muestras, a) cinco (5) documentos institucionales y b) cinco (5) artículos peer-review, es decir, una muestra final intencional por conveniencia de 10 documentos de los cuales cinco (5) fueron obtenidos de scopus y cinco (5) por referencia cruzada. Dicha muestra final fue el insumo para realizar el siguiente paso del análisis de contenidos.

B. Análisis descriptivo:

A partir de la muestra de diez (10) documentos, se lograron distribuir los documentos a través de los años (ver gráfico # 14), permitiéndonos visualizar que la mayor cantidad de documentos seleccionados se distribuyen en aproximadamente los últimos 7 años, el año 2009 es el que cuenta con el mayor número de documentos incluidos.

Gráfico # 14: Muestra (sub muestra a y b) intencional por conveniencia

Derechos reservados

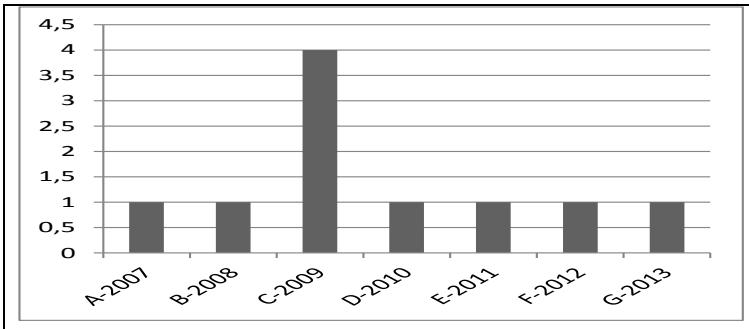


Gráfico 1: NÚMERO TOTAL DE DOCUMENTOS DE LA MUESTRA EN ´EDUCACIÓN Y DESARROLLO´

C. Selección de categorías:

A partir de haber completado los dos pasos anteriores, se aplicaron las mismas categorías seleccionadas y utilizadas por Gold, S. (2011), y además una integración y combinación de las categorías de Lowe y Gardner (2000) Gardner y Lowe (2010), dichas categorías se estructuraron de acuerdo a las necesidades de la revisión de literatura del proyecto de investigación doctoral y vinculadas a las preguntas orientadoras (para mayores detalles ver tabla # 1).

Categorías	**Definición**
1 .Tipo de documento	Describe el tipo de documento usado para hacer la revisión de literatura
1.1 Título del documento	Describe el título principal del documento analizado en versión original
1.2 Tema principal	Estados de los objetivos del tema general / de la revisión de la literatura
1.3 Propósito del documento	Explica el propósito o propósitos del documento o estudio
1.4 Fundamentación teórica	Describe la teoría o teorías principales utilizadas en el documento.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

1.5 Disciplina de la investigación	Disciplina que se aborda la investigación
1.6 Paradigma teórico	Enfoque paradigmático para el abordaje de la investigación
1.6.1 Pluralista	Ontológicamente es lo que refleja la visión del investigador sobre la naturaleza del mundo, en el caso del pluralista hace uso de varios enfoques y/o posiciones, es decir con apertura a todas las visiones sobre la naturaleza del mundo. En cuanto a la posición Epistemológica ocurre lo mismo, es decir integra todos los Que y Como podemos conocer sobre el mundo (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.2 Positivista	Ontologicamente fundacionalista: el mundo existe independiente de nuestros conocimientos. Epistemológicamente se pueden establecer relaciones causales entre fenómenos sociales a través de simple observación directa, desarrolla modelos explicativos y predictores. La observación directa es independiente de la teoría. Enfatiza la importancia de la explicación y o predicción del fenómeno en estudio (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.3 Realismo	Ontológicamente fundacionalista; el mundo o los fenómenos sociales existen independientemente de nuestro conocimiento. Afirma que los fenómenos y estructuras sociales tienen poder causal, por lo tanto podemos hacer declaraciones causales. Existen algunas relaciones causales que no se pueden observar directamente. La teoría juega el rol crucial de distinguir las relaciones observables y no observables (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.4 Interpretativo (hermenéutico)	Anti idealismo, no es fundacionalista, todo es mediado por el conocimiento, enfatiza la construcción social del fenómeno. Argumentan que las ciencias sociales es acerca del desarrollo narrativo, no teórico. Enfatizan la importancia del entendimiento y de la imposibilidad del conocimiento absoluto, defienden los límites de la objetividad (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.5 Critico	Se deriva de varias generaciones de la escuela de Frankfurt, y el paradigma crítico nos brinda un pensamiento realista y un punto de vista subjetivo en cualquier tema que nosotros queramos abordar. Crítica al positivismo, porque limita la inteligencia a funciones que resultan necesarias para la organización de un material ya tallado de acuerdo con el molde de la cultura comercial (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.7 Sector de la investigación	Sector al cual se suscribe la investigación

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

1.8 Afiliación institucional	Afiliación institucional del autor o autores
1.9 País al momento de publicar	País del autor o autores al momento de la publicación
2. Método de recopilación de datos	Herramientas / procedimiento indicado para la identificación, delimitación y recoger la muestra de la literatura relevante
2.1 Numero de documentos revisados	Número de documentos contenidos en la muestra la literatura
2.2 Nombre de las revistas científicas citadas	Nombre de los artículos incluidos en el cuerpo de la literatura
2.3 Periodo cubierto	Período cubierto por la muestra la literatura
3. Método de análisis de datos	Herramientas / procedimiento para el análisis de la muestra de literatura
3.1 Tipo de análisis de datos	El análisis cualitativo y / o cuantitativo
3.2 Análisis descriptivo	Memoria descriptiva simple de la literatura (por ejemplo, las revistas, el número de publicaciones por año)
3.3 Categorías analíticas para analizar el contenido	Estructura principal (derivada deductiva o inductivamente) Categorías / argumentos aplicados para el análisis y / o síntesis del cuerpo de la literatura
3.4 Nivel de análisis	Describe a que nivel se dio la investigación (teórico, metodológico y/o empírico)
4. Medidas de calidad	Informó medidas de calidad en términos de replicabilidad, fiabilidad y validez.
Adaptado de Lowe y Gardner (2000) Gardner y Lowe (2010), Seuring, S &Gold, S. (2011) y Arias, C.E (2014).	

Tabla 1: CATEGORÍAS ANALÍTICAS Y SU DEFINICIÓN

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

D. Evaluación del material:

En base a las preguntas orientadoras iniciales, se desarrollaron las respectivas evaluaciones a las categorías incluidas en el análisis de contenidos.

Temas principales y propósitos de los documentos

¿Cuáles han sido los temas principales y propósitos de los documentos (artículo científico, informe técnico, otro) analizados?

A nivel general en la tabla # 2 se pueden observar los 10 documentos seleccionados para el análisis, con sus respectivos autores, así como el tipo de documento, el principal tema, propósito u objetivo de investigación vinculado a la temática de la investigación, y en la última columna hace ver si o no cada documento hace referencia a su fundamentación teórica.

Analisis de contenidos sobre Educacion y Desarrollo; revision critica de literatura

Tabla # : Distribucion de muestra documentos revisados

Doc	Autor(es)	1 . Tipo de documento	1.1 Titulo	1.2 Tema principal	1.3 Proposito del documento	1.4 Fundamentacion teorica
Sub-muestra (a) articulos cientificos (peer-review)						
1	A.W. Little, A. Green (2009)	TEO, EMP	Successful globalisation, education and sustainable development	Si	VTA, RTE	Si
2	McGrrath, Simon (2010)	TEO, EMP	Education and development: Thirty years of continuity and change	Si	RTE	Si
3	Cremin, Peadar y Nakabugo, Mary Goretti (2012)	TEO	Education, development and poverty reduction: A literature critique	Si	VTA, CTA, RTE	Si
4	Polat, Filiz (2011)	TEO, EMP	Inclusion in education: A step towards social justice	Si	DNT, VTA	Si
5	Le Fanu, Guy (2013)	MET, TEO, EMP	The inclusion of inclusive education in international development: Lessons from Papua New Guinea	Si	DNT, VTA, CTA, RTE	Si
Sub-muestra (b) documentos del autor						
6	Arias, C. e Inestroza, A. (2007).	MET, EMP, PRO	"Diseño e Implementación de los Planes de Reforma y Desarrollo en los Centros Universitarios Regionales: el caso del CURLP.	Si	VTA, RTE	NM
7	Calderón, R. y Arias, C. (2008)	TEO, EMP, PRO	"Redes Educativas Regionales de la UNAH para la Gestión del Conocimiento con Calidad, Pertinencia y Equidad"	Si	DNT, VTA, CTA, RTE	Si
8	Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009)	MET, TEO, EMP, PRO	"El Modelo Educativo de la UNAH"	Si	DNT, VTA, CTA, RTE	Si
9	Arias, C. (2009).	MET, EMP, PRO	Las "Redes educativas regionales; un marco integral de gestión del conocimiento, para la reforma universitaria que contribuye a la transformación nacional"	Si	VTA, RTE	NM
10	Inestroza, A. y Arias, C.(2009).	MET, EMP, PRO	"Diseño de Sistema Integral de Planificación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la UNAH"	Si	VTA, RTE	NM

Leyenda:

MET	Metodologico-	**Si / No Menciona**	**DNT** Desarrollar nueva teoria
TEO	Teorico-		**VTA** Extensión / Vincular la teoría actual-
EMP	Empirico-		**CTA** Contradecir la teoria actual-
PRO	Profesional-		**RTE** Resumir / revisar la teoría existente-

Fuente: elaborado en base a categorias para analisis de contenido (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010); Glynn &Raffaelli (2010); Gold, S., (2011))

Tabla 2: LISTADO DE PRINCIPALES DOCUMENTOS REVISADOS SOBRE EDUCACIÓN Y DESARROLLO

Derechos reservados

A lo interno de cada categoría y sub categoría, se complementa la descripción con tablas y de forma gráfica, en la tabla # 3 y gráfico # 2 relacionada a la sub-muestra (a) y la tabla # 4 y gráfico # 3 la sub-muestra (b).

De forma general se puede evaluar que la mayoría de los documentos de la sub-muestra (a) son de tipo teórico, seguido por el empírico, luego un artículo desarrolla un fuerte componente metodológico, ninguno es de tipo profesional. Este cuerpo de literatura por un lado hay un relativo balance entre los teórico y empírico, pero por otro lado, en lo metodológico es significativamente reducido en relación a los demás tipos, también es bajo el caso del tipo profesional, quizás por los criterios de selección que aplica la revista científica con mayor factor de impacto en la temática (International Journal of Educational Development).

Sub-muestra (a)

1 . Tipo de documento			
Metodologico- MET	Teorico- TEO	Empirico- EMP	Profesional- PRO
1	5	4	0

Tabla 3: TIPOS DE DOCUMENTO DE LA SUB MUESTRA (A)

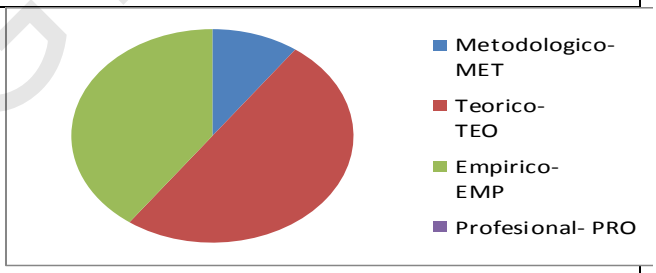


Gráfico 2: DISTRIBUCIÓN SEGÚN TIPO DE DOCUMENTO SUB-MUESTRA (A)

En la sub-muestra (b) la mayoría de los documentos desarrollan una fuerte tendencia a lo profesional, por lo tanto con igual énfasis en lo empírico, seguido por el tipo metodológico, y con menor énfasis reducido en lo teórico, es uno de los aspectos claves a considerar en aspectos de mejora continua para futuras reediciones para publicar.

Si contrastamos ambas sub-muestras vemos que permite un adecuado balance, al complementarse en la sub-categoría más reducida y más saturada.

Derechos reservados

Sub-muestra (b)

1 . Tipo de documento			
Metodologico-MET	Teorico-TEO	Empirico-EMP	Profesional-PRO
4	2	5	5

Tabla 4: TIPOS DE DOCUMENTO DE LA SUB MUESTRA (B)

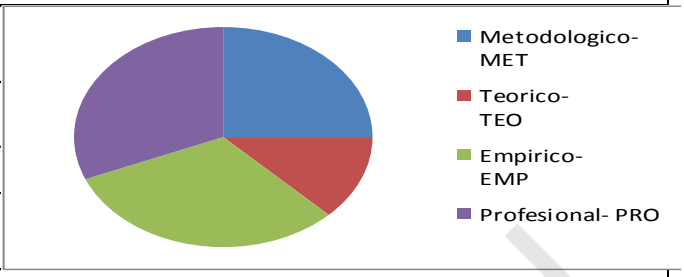


Gráfico 3: DISTRIBUCIÓN SEGÚN TIPO DE DOCUMENTO SUB-MUESTRA (B)

Internamente todos los documentos de la muestra definen claramente el tema principal, en los documentos de la sub-muestra (a) se refieren a la disciplina de la educación y el campo de estudio del desarrollo, desde diferentes temas, por ejemplo; A.W. Little, A. Green (2009) su análisis es sobre "una globalización exitosa, la educación y el desarrollo sostenible", luego McGrrath, S (2010) hace un análisis de todos los artículos generados (1000) en los últimos 30 años (desde 1981 a 2011) por una de las revistas científicas (International Journal of Educational Development) más citada en el campo de la educación y desarrollo. En el caso del articulo (más de tipo teórico) de Cremin, Peadar y Nakabugo, Mary Goretti (2012) hacen una crítica a la literatura sobre "Educación, desarrollo y reducción de la pobreza"; este trabajo rastrea el significado cambiante del desarrollo, mientras que al mismo tiempo trazar los beneficios de invertir en la educación para la reducción de la pobreza, y las condiciones que facilitan y / o dificultan la contribución de la educación a la pobreza. Polat, Filiz (2011) en su artículo "La inclusión en la educación: Un paso hacia la justicia social"; analiza las relaciones teóricas entre la inclusión en la educación y la justicia social y siempre sobre inclusión, Le Fanu, Guy (2013) con el título "La inclusión de la educación inclusiva en el desarrollo internacional: Lecciones de Papúa Nueva Guinea"; desarrolla como tema principal "el plan de estudios está incluido en el sentido de que está diseñado para satisfacer las diversas, complejas y siempre cambiantes necesidades de los estudiantes. La investigación indica

Derechos reservados

que el plan de estudios ha sido formado por diversas influencias, la ideología educativa occidental más particularmente".

En el caso de la sub-muestra b), como ya antes expresado, todos los documentos tiene una vinculación de autoría o coautoría con el investigador de este proyecto doctoral; y se refieren a la disciplina de la gestión y la educación (superior) y el campo de estudio o paradigma del desarrollo humano sostenible (DHS), desde diferentes temas abordados en el marco de la IV reforma de la UNAH, por ejemplo; el documento de Arias, C. e Inestroza, A. (2007) es un Informe de consultoría a la Comisión de Transición de la UNAH, Planeación estratégica del CURLP 2007-2017(no-publicado), en el cual se elaboró el "Diseño e Implementación de los Planes de Reforma y Desarrollo en los Centros Universitarios Regionales: el caso del CURLP. Luego el documento de Calderón, R. y Arias, C. (2008), desarrollando como tema principal "La gestión del Conocimiento de la UNAH, como una política pública integradora del proceso de reforma y transformación". Seguido el „ Modelo Educativo de la UNAH" , documento facilitado por el Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009), del cual el autor de esta investigación se integró en su última etapa de operacionalizacion (ruta crítica) y como participante en los procesos de validación en el seminario permanente de la reforma, el cuarto documento es un artículo científico que aborda el tema central de la Revista de Ciencia y Tecnología, Vol- No. 5, Segunda época (2009) y fue escrito por Arias, C. (2009). Se titula Las "Redes educativas regionales; un marco integral de gestión del conocimiento, para la reforma universitaria que contribuye a la transformación nacional", es decir hace una extensión de la política pública de Gestión del Conocimiento en la UNAH con énfasis en contribución a la transformación nacional de Honduras, buscando vínculos de alianzas estratégicas hacia lo externo de la UNAH y buscando la articulación entre otras iniciativas con la "visión de país (2010-2038) y plan de nación (2010-2022)" . El quinto documento es un informe técnico de Inestroza, A. y Arias, C. (2009). Se titula "Diseño de Sistema Integral de

Derechos reservados

Planificación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de la UNAH" y entre algunos aspectos metodológicos es que logra validar uno de los subsistemas en la Vice Rectoría Académica (VRA), el tema que aborda es de capital importancia porque trascendió a nivel de toda la universidad con mecanismos de mayor participación de los componentes de gobernanza de la UNAH, es decir que permitió mayor liderazgo en la toma de decisiones en función de un cuadro de mando integrado con objetivos estratégicos transversales a todas las unidades.

En la tabla # 5 y Gráfico # 4 se describe los documentos de la sub muestra (a) sobre los propósitos de los documento; la mayoría se refiere tanto a revisar la teoría existente (RTE) y hacer extensión (VTA), en un segundo nivel, desarrollar nuevas teorías (DNT) y contradecir las teorías actuales (CTA).

Sub-muestra (a)

1.3 Proposito del documento			
Desarrollar nueva teoria -DNT	extensión / vincular la teoría actual-VTA	Contradecir la teoria actual-CTA	Resumir / revisar la teoria existente-RTE
2	4	2	4

Tabla 5: PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (A).

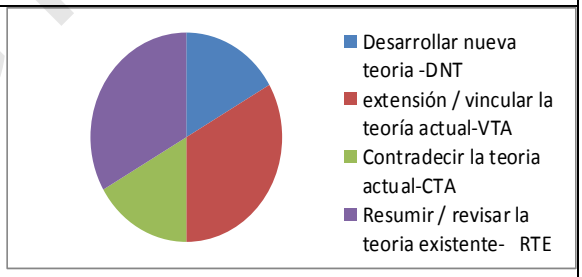


Gráfico 4: DISTRIBUCIÓN SEGÚN PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (A).

En el caso de la submuestra (b) se dio relativamente el mismo comportamiento de tendencias de la submuestra (a)

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Sub-muestra (b)

1.3 Proposito del documento			
Desarrollar nueva teoria -DNT	extensión / vincular la teoría actual-VTA	Contradecir la teoria actual-CTA	Resumir / revisar la teoria existente-RTE
2	5	2	5

Tabla 6: PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (B).

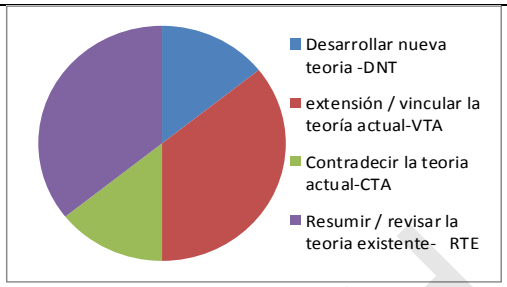


Gráfico 5: DISTRIBUCIÓN SEGÚN PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS DE LA SUB-MUESTRA (B).

Fundamentación teórica; Disciplina, paradigma y sectores

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas orientadoras.

¿Cuál es la fundamentación teórica o teorías dominantes y emergentes del campo de estudio de la Educación y Desarrollo? La fundamentación teórica del campo de estudio de la Educación y Desarrollo. Fundamentado por la saturación identificada en los diferentes documentos analizados, en el caso de la sub muestra (a) se le da un rol determinante a la educación y su vinculación con otras disciplinas (ej: una educación sobre Economía, Psicología, Gestión, etc…que sea justa, inclusiva y equitativa), para el logro del paradigma del desarrollo sostenible.

En el caso de la sub muestra (b) está dominada por el paradigma del desarrollo humano sostenible, es decir que busca el aporte y abordaje de la gestión del conocimiento desde diversas teorías, en una concepción pluralista y holística

¿Desde qué disciplinas, paradigmas y sectores se han abordado las investigaciones en campo de estudio, de la Educación y Desarrollo?

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

En general en la tabla # 7 se puede observar que la mayoría de los documentos o artículos científicos de la sub muestra (a), hacen referencia a la disciplina desde la cual se aborda la investigacion, únicamente el artículo de Polat, Filiz (2011) no hace referencia o expresa con claridad desde que disciplina hace su abordaje. Pero en el caso del paradigma teórico, sector que se desarrolló la investigacion y la afiliación institucional a la que vinculan, todos los documentos lo mencionan o describen, sobre el país al momento de publicar en tres (3) de los cinco (5) artículos es Inglaterra, Reino Unido.

En el caso de la sub muestra (b) solo el documento del Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009) se puede identificar claramente la disciplina, en los demás documentos el abordaje es más interdisciplinario pero sin definir claramente las fronteras y disciplinas que fueron consideradas, en cuanto a la subcategoría del paradigma teórico si se logra identificar una dominancia del DHS, en relación a los sectores vinculados es un enfoque multisectorial mencionándolo en tres de los documentos y con menor claridad en los documentos (articulo) de Arias, C. (2009). e Inestroza, A. y Arias, C.(2009). Luego la "afiliación institucional de los autores" es clara y el "país al momento de publicar los documentos y de los no publicados" es Honduras.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Distribucion de principales documentos revisados sobre Educacion y Desarrollo

Documento revisado	15 Disciplina que se aborda la investigacion	16 Paradigma teorico	17 Sector que se desarrollo la investigacion	18 Afiliacion institucional	19 Pais al momento de publicar
Sub-muestra (a) articulos cientificos (peer-review)					
A.W. Little, A. Green (2009)	si	si	si	si	England, United Kingdom
McGrrath, Simon (2010)	si	si	si	si	England, United Kingdom
Cremin, Peadar y Nakabugo, Mary Goretti (2012)	si	si	si	si	Ireland
Polat, Filiz (2011)	NM	si	si	si	China
Le Fanu, Guy (2013)	si	si	si	si	England, United Kingdom
Sub-muestra (b) documentos del autor					
Arias, C. e Inestroza, A. (2007).	NM	Si	Si	Si	Honduras
Calderón, R. y Arias, C. (2008)	NM	Si	Si	Si	Honduras
Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009)	Si	Si	Si	Si	Honduras
Arias, C. (2009).	NM	Si	NM	Si	Honduras
Inestroza, A. y Arias, C.(2009).	NM	Si	NM	Si	Honduras

Leyenda: Abreviaciones generales NM - no menciona
SM : si menciona

16 Paradigma teorico		18 Afiliacion institucional	
PLU	Pluralista	**AC**	Academica
POS	Positivista	**CON**	Consultor
REA	Realismo	**PRO**	Profesional
INT	Interpretativo		
CRI	Critico		

Fuente : elaborado en base a categorias para analisis de contenido (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010); Glynn &Raffaelli (2010); Gold, S., (2011))

Tabla 7: ABORDAJE TEÓRICO DE AMBAS SUB-MUESTRAS (A) y (B)

A nivel interno en la Tabla # 8 y complementando la evaluación, en la submuestra (a) se puede notar una tendencia de paradigma critico a subcategorías de tipo crítico en todos los artículos, y de subcategoría positivista solamente Polat, Filiz (2011) no tiene esa tendencia, seguido la subcategoría pluralista y en una menos escala en el realismos con un solo artículo el de A.W. Little, A. Green (2009), los que muestran elementos de subcategoría interpretativa son tres artículos; los de A.W. Little, A. Green (2009), McGrrath, Simon (2010) y Le Fanu, Guy (2013), el artículo que se identificó con todas las subcategorías es el de A.W. Little, A. Green (2009) es decir posicionamiento pluralista (critico realista).

Derechos reservados

Sub muestra (a)

16 Paradigma teorico				
Pluralista PLU	Positivista POS	Realismo REA	Interpretativo INT	Critico CRI
3	4	1	3	5

Tabla 8: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (A)

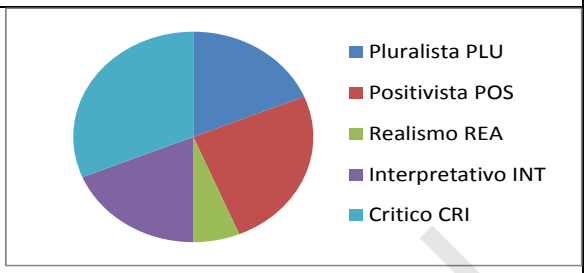


Gráfico 6: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (A)

El caso de la sub muestra (b) (tabla # 9 y grafico # 7) internamente la tendencia fue también hacia la subcategoría de tipo crítico, y seguido de la pluralista con cuatro (4) de los cinco (5) documentos, seguido luego con dos (2) documentos tanto para la subcategoría positivista (Arias, C. e Inestroza, A. 2007 e Inestroza, A. y Arias, C.(2009) y realismo (Arias, C. e Inestroza, A. 2007 y Arias, C. (2009), y con un solo caso con elementos de tipo interpretativo con el artículo de Arias, C. (2009). En ambas sub muestras (a y b) prevalece la tendencia de la subcategoría critica.

Sub muestra (b)

1.6 Paradigma teórico				
Pluralista PLU	Positivista POS	Realismo REA	Interpretativo INT	Critico CRI
4	2	2	1	5

Tabla 9: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (B)

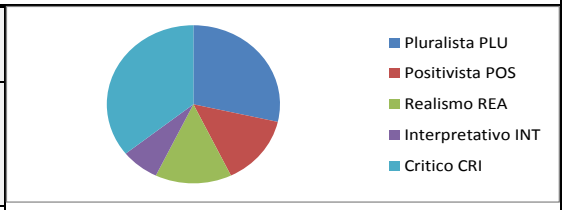


Gráfico 7: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PARADIGMAS DE LA SUB-MUESTRA (B)

En la sub muestra (a) todos los autores de los artículos científicos presentan una afiliación de tipo académico (ver Tabla # 10 Grafico # 8), En pero dos de los documentos contenían elementos de tres tipos de subcategorías

Derechos reservados

Sub muestra (a)

18 Afiliacion institucional		
Academica AC	Consultor CON	Profesional PRO
5	0	0

Tabla 10: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (A)

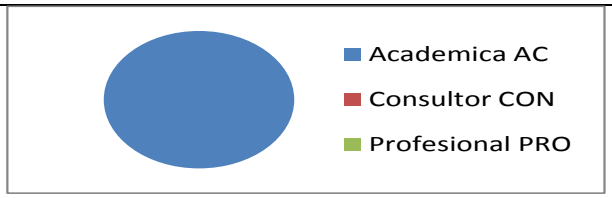


Gráfico 8: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (A)

En los documentos de la Submuestra (b) la mayoría de los autores tienen una tendencia a una afiliación académica, sin embargo los documentos de Arias, C. e Inestroza, A. (2007) y Inestroza, A. y Arias, C.(2009) además tienen elementos de afiliación de consultor y profesional (ver Tabla # 11 Grafico # 9),

Submuestra (b)

18 Afiliacion institucional		
Academica AC	Consultor CON	Profesional PRO
5	2	2

Tabla 11: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (B)

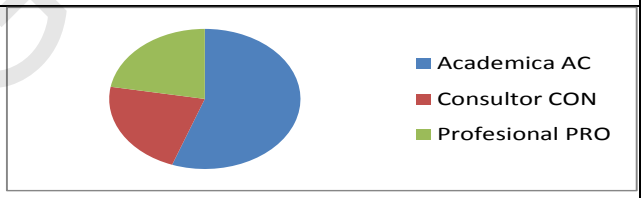


Gráfico 9: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL DE LA SUB-MUESTRA (B)

Metodologías de recolección y análisis de información

¿Qué metodologías de recolección y análisis de información (primaria y secundaria) son las más y menos desarrolladas (utilizadas) en el campo de estudios de la Educación y Desarrollo?

Continuando con la evaluación general en relación a el método de recolección de datos de la Tabla #12, se puede notar que son pocos los documentos que hacen mención al respecto, en la sub muestra (a) solamente un (1) documento hace referencia claramente de todas las subcategorías. En el caso de la sub muestra (b) tres (3) de los documentos expresan algunos elementos de la

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

subcategoría de cómo se recopilaron los datos y literatura, pero no se refieren a todas las subcategorías, es decir solo describe de forma parcial la información.

Metodo de recoleccion de datos de los documentos bajo revision					
Documento revisado	**2. Método de recopilación de datos y/o literatura**	**2.1. Numero de documentos revisados / observaciones**	**2.2 Nombre de revistas científicas citadas**	**Año de la publicacion**	**Periodo cubierto**
Sub-muestra (a) articulos cientificos (peer-review)					
A.W. Little, A. Green (2009)	NM	NM	NM	NM	NM
McGrrath, Simon (2010)	Si	Si	Si	Si	Si
Cremin, Peadar y Nakabugo, Mary Goretti (2012)	NM	NM	NM	NM	NM
Polat, Filiz (2011)	NM	NM	NM	NM	NM
Le Fanu, Guy (2013)	NM	NM	NM	NM	NM
Sub-muestra (b) documentos del autor					
Arias, C. e Inestroza, A. (2007).	Si	NM	NM	NM	NM
Calderón, R. y Arias, C. (2008)	Si	NM	NM	NM	NM
Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009)	Si	NM	NM	NM	NM
Arias, C. (2009).	NM	NM	NM	NM	NM
Inestroza, A. y Arias, C.(2009).	NM	NM	NM	NM	NM

Leyenda: Abreviaciones generales NM- no menciona **Si**: si menciona

2. Metodo de recoleccion de datos

MNF	Coleccion de Material No Formal		
VIM	Solamente vaga informacion sobre el material seleccionado	**TEO**	Teorico
PCB	Palabras claves en bases de datos y servicios de libreria	**EMP**	Emprico
BLR	Buzqueda limitada a ciertas revistas	**PRO**	Profesional
IOA	Informacion Obtenida de Academicos		
RCR	referencias cruzadas para otras publicaciones relevantes		
MUC	Muestra Completa		
MNP	Muestra no probabilistica		

Fuente: elaborado en base a categorias para analisis de contenido (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010); Glynn &Raffaelli (2010); Gold, S., (2011))

Tabla 12: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A) Y (B)

A nivel interno, en cuanto al método de recolección de datos, en el caso de la sub muestra (a) el artículo de McGrrath, Simon (2010) es el único que describe el método de recopilación de datos primarios utilizando la subcategoría de muestra completa, no obstante no describe como recolecto la información secundaria.

Derechos reservados

Submuestra (a)

2. Método de recopilación de datos y/o literatura							
Coleccion de Material No Formal	Solamente vaga informacion sobre el	Palabras claves en bases de datos	Buzqueda limitada a ciertas	Informacion Obtenida de Academicos	Referencias cruzadas para otras publicaciones	Muestra Completa	Muestra no probabilistica
MNF	VIM	PCB	BLR	IOA	RCR	MUC	MNP
0	0	0	0	0	0	1	0

Tabla 13: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A)

En cuanto a la sub muestra (b) tabla # 14 tres documentos hacen referencia a elementos de como obtuvieron la información primaria, pero no sobre la información secundaria. Los documentos fueron de los siguientes autores Arias, C.; Inestroza, A. (2007), Calderón, R.; Arias, C. (2008) y Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009). Predominando la subcategoría "información obtenida de académicos"

2. Método de recopilación de datos y/o literatura							
Coleccion de Material No Formal	Solamente vaga informacion sobre el material seleccionado	Palabras claves en bases de datos y servicios de libreria	Buzqueda limitada a ciertas revistas	Informacion Obtenida de Academicos	Referencias cruzadas para otras publicaciones relevantes	Muestra Completa	Muestra no probabilistica
MNF	VIM	PCB	BLR	IOA	RCR	MUC	MNP
2	1	0	2	3	2	0	0

Tabla 14: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B)

De los documentos revisados, solamente un artículo de la sub muestra (a) el de McGrrath, Simon (2010) describe el número de documentos revisados, pero sin caracterizar el tipo (teórico, empírico o profesional). En caso de la sub muestra (b) ninguno de los documentos se refiere a este aspecto. ^

¿Qué revistas científica cuentan con el mayor factor de impacto en el campo de la Educación y Desarrollo?

Derechos reservados

En relación a enunciar el nombre de las revistas citadas, solamente un artículo de la submuestra (a) el de McGrrath, Simon (2010) se refiere a este aspecto, pero se concentra a analizar únicamente la revista más citada en este campo de estudio la International Journal of Educational Development. En cuanto a la submuestra (b) ningún documento se refiere a este aspecto. Es de hacer notar que es un aspecto determinante para aspectos de calidad y confianza en el tipo de fuentes de información que más contribución han dado a la comunicación entre investigadores y aporte a la maduración de un determinado campo de estudio.

¿Qué categorías de análisis han sido las más y menos utilizadasen la Educación y Desarrollo? ;

¿Cuál es el nivel de madurez del campo de estudios (indicadores de calidad), de la Educación y Desarrollo?;

Al evaluar de forma general la tabla # 15 relacionada a los métodos de análisis de datos y medidas de calidad de los documentos revisados, se identifica que en la submuestra (a) dos de los artículos elaborados por los autores; McGrrath, Simon (2010) y Cremin, Peadar; Nakabugo, Mary Goretti (2012), no describen en detalle el método y el tipo de análisis. El tipo de análisis que predomina es el cualitativo y algunos artículos con ambos tipos de análisis pero no con un diseño de enfoque mixto. Sobre la subcategoría de análisis descriptico en tres documentos se identificaron otro tipo de descripciones, pero no sobre las específicas del análisis de contenidos. En la categoría de medición de calidad todos los artículos son objetivos y transparentes en cuanto a las limitantes o delimitación de cada artículo, sobre sale el artículo de Polat, Filiz (2011) con subcategorías de validez y confiabilidad.

En la sub muestra (b) todos los documentos mostraron inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no se describe el procedimiento de investigación explícitamente. Ningún documento menciona o describe claramente el tipo de análisis de datos y

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

un análisis descriptivo de referencias, en la categoría de fundamentación teórica solamente un documento menciona algunos elementos de la fundamentación teórica el elaborado por el Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009). En cuanto a las medidas de calidad ninguno de los documentos menciona explícitamente medidas de calidad, quizás se puede intuir un espíritu de objetividad y transparencia pero no es descrito con claridad.

Metodos de analisis de datos y medidas de calidad de los documentos revisados

Documentos revisados	3. Metodo de analisis de datos (1ros y 2ros)	3.1 Tipo de analisis de datos	3.2 Analisis Descriptivo Referencias	3.3 Fundamentacion teorica	3.3.1 Categorias Analiticas para el analisis de contenidos	4. Medicion de Calidad
Sub-muestra (a) articulos cientificos (peer-review)						
A.W. Little, A. Green (2009)	IAC	CUAL, CUAT	NM	Si	Si	OT
McGrrath, Simon (2010)	NM	NM	NM	Si	Si	OT
Cremin, Peadar y Nakabugo, Mary Goretti (2012)	NM	NM	OTD	Si	Si	OT
Polat, Filiz (2011)	IAC	CUAL, CUAT	OTD	SI	Si	OT, VAL, CON
Le Fanu, Guy (2013)	DIC, IAC	CUAL	OTD	SI	SI	OT
Sub-muestra (b) documentos del autor						
Arias, C. e Inestroza, A. (2007).	IAC	NM	NM	NM	NM	NM
Calderón, R. y Arias, C. (2008)	IAC	NM	NM	NM	NM	NM
Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009)	IAC	NM	NM	SM	NM	NM
Arias, C. (2009).	IAC	NM	NM	NM	NM	NM
Inestroza, A. y Arias, C.(2009).	IAC	NM	NM	NM	NM	NM

Leyenda: Abreviaciones generales

NM : no menciona **Si** : si menciona

3. Metodo de analisis de datos (1ros y 2ros)

IAC: Inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no se describe el procedimiento de investigación explícita

ACA: Aplicación del análisis de contenido mientras no denominándose explícitamente el nombre del método

AEC: Aplicacion Explícita del análisis de Contenido

DIC: Diseño de investigacion Cientifica

3.1 Tipo de analisis de datos

CUAL: Analisis cualitativo

CUAT: Analisis cuantitativo

3.2 Analisis Descriptivo

OTD: Otras distribuciones

OTD: Otras distribuciones

DAP: Distribucion de autores por pais

DPT: Distribucion por periodo de tiempo

DDC: Distribucion por disciplina cientifica

DTA : Distribucion por tipo de autor

DRC : Distribucion por revista cientifica

DCE: Distribucion por casos de estudio

DVD: Distribucion por varios documentos

DTI : Distribucion por tipos de investigacion

4. Medicion de Calidad

OT : Objetividad y transparencia

VAL : Validez

CON : Confiabilidad

ADI : Alineamiento discursivo de interpretaciones por acuerdo entre los

FMC: Fiabilidad de las mediciones entre los calificadores

Fir : Factor de Impacto de Revistas

Fil : Factor de Impacto de libros

FIEd : Factor de Impacto de Ediciones

Fiod : Factor de Impacto de otros documentos

Tabla adaptada de Gold, S. (2011), integrando otros elemntos de.. Lowe y Gardner (2000) y Gardner y Lowe (2010)

Tabla 15: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Y MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (A) Y (B)

Derechos reservados

Evaluando internamente los métodos de análisis, la sub muestra (a) en la Tabla # 16 y Gráfico # 10 describe que de los tres artículos A.W. Little, A. Green (2009), Polat, Filiz (2011), y Le Fanu, Guy (2013), que si hacen referencia a los métodos de análisis de datos, predomina la subcategoría de "inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no se describe el procedimiento de investigación explícita", y el articulo de Le Fanu, Guy (2013) hace además un diseño de investigación científica con una clara descripción del procedimiento de análisis (estudio de casos de varios niveles), y sumado a esto desarrolla la subcategoría de "Aplicación Explícita del Análisis de Contenido".

Submuestra (a)

3. Metodo de analisis de datos (1ros y 2ros)

Diseño de investigacion	Inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no se describe el procedimiento de investigación explícita	Aplicación del análisis de contenido mientras no denominándose explícitamente el nombre del método	Aplicacion Explícita del análisis de Contenido
DIC	IAC	AAC	AEC
1	3	0	1

Tabla 16: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A)

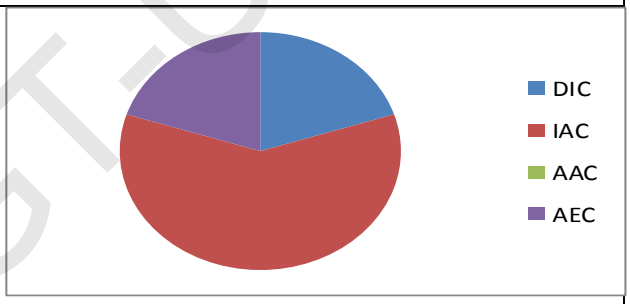


Gráfico 10: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A)

En la sub muestra (b) en la Tabla # 17 y Grafico # 11, como mencionado antes todos los documentos (Arias, C. e Inestroza, A. (2007); Calderón, R. y Arias, C. (2008); Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular (2009); Arias, C. (2009); Inestroza, A., y Arias, C.(2009) mostraron inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no se describe el procedimiento de investigación explícitamente.

Derechos reservados

Sub muestra (b)

3. Metodo de analisis de datos (1ros y 2ros)			
Diseño de investigacion	Inherente aplicación de	Aplicación del análisis	Aplicacion Explícita del
DEC	IAC	AAC	AEC
0	5	0	0

Tabla 17: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B)

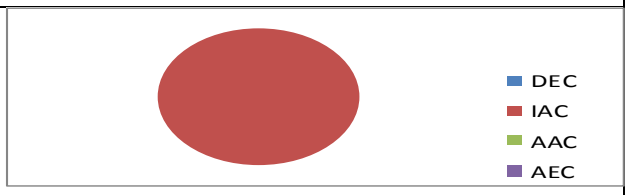


Gráfico 11: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B)

Sobre el tipo de análisis de datos, como ya mencionado antes, el análisis que más se identificó en la sub muestra (a) (ver Tabla # 18 y Grafico # 12) fue el cualitativo en tres artículos; A.W. Little, A. Green (2009), Polat, Filiz (2011) y Le Fanu, Guy (2013), también se identifican elementos de análisis cuantitativo en dos (2) casos A.W. Little, A. Green (2009) y Polat, Filiz (2011). Ninguno de los artículos desarrolla o describe un diseño con enfoque mixto, es decir que integre lo cuantitativo y cualitativo, se percibe un análisis separado.

Submuestra (a)

3.1 Tipo de analisis de datos		
Cualitativo	Cuantitativo	Mixto
CUAL	CUAT	MIX
3	2	0

Tabla 18: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A)

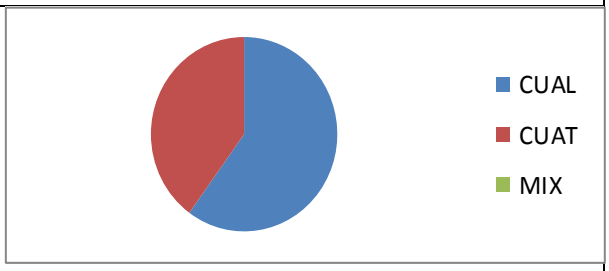


Gráfico 12: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (A)

En relación a la sub muestra (b) (ver tabla # 19) no hace mención o descripción clara y especifica del tipo de análisis, no obstante se puede identificar inherentes elementos tanto cualitativos como cuantitativos.

Derechos reservados

Sub muestra (b)

3.1 Tipo de analisis de datos		
Cualitativo	Cuantitativo	Mixto
CUAL	CUAT	MIX
0	0	0

Tabla 19: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LA SUB-MUESTRA (B)

En cuanto al análisis descriptivo de las referencias a lo interno, en la sub muestra (a) tres de los artículos hacen referencias a la sub categoría de "otras distribuciones", los autores fueron; Cremin, Peadar y Nakabugo, Mary Goretti (2012); Polat, Filiz (2011); Le Fanu, Guy (2013).

Submuestra (a)

3.2 Analisis Descriptivo Referencias								
Otras distribuciones	Distribucion de autores por pais	Dsitribuxion por periodo de tiempo	Distribucion por disciplina cientifica	Distribucion por tipo de autor	Distribucion por revistas cientificas	Distribucion por casos de estudio	Distribucion por varios documentos	Distribucion por tipos de Investigacion
OTD	DAP	DPT	DDC	DTA	DRC	DCE	DVD	DTI
3	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 20: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS REFERENCIAS EN LA SUB-MUESTRA (A)

Gráfico 13: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LAS REFERENCIAS EN LA SUB-MUESTRA (A)

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

En la sub muestra (b) los documentos analizados no hacen una clara descripción de las referencias, ni de otro tipo de distribuciones.

Submuestra (b)

3.2 Analisis Descriptivo Referencias								
Otras distribuciones OTD	Distribucion de autores por DAP	Dsitribuxion por periodo DPT	Distribucion por DDC	Distribucion por tipo de DTA	Distribucion por revistas DRC	Distribucion por casos de DCE	Distribucion por varios DVD	Distribucion por tipos de DTI
0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 21: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS REFERENCIAS EN LA SUB-MUESTRA (B)

Finalmente en relación a las medidas de calidad, como mencionado antes (con mayores detalles ver Tabla # 22 y Grafico # 14); en la sub muestra (a) todos los artículos expresaron elementos que describen objetividad y transparencia en cuanto a las limitantes que conducen a realizar mayores estudios para contar con validez y confiabilidad en los modelos y categorías de análisis. Unidamente el artículo de Polat, Filiz (2011) se refiere a la sub categoría de validez y confiabilidad y el artículo de McGrrath, Simon (2010) menciona el factor de impacto en revistas científicas.

Sub muestra (a)

4. Medicion de Calidad								
Objetividad y transparencia OT	Validez VAL	Confiabilidad CON	Alineamiento discursivo de interpretaciones por acuerdo entre los calificadores ADI	Fiabilidad de las mediciones entre los calificadores FMC	Factor de Impacto de Revistas Fir	Factor de Impacto de libros Fil	Factor de Impacto de Ediciones FIEd	Factor de Impacto de otros documentos Fiod
5	1	1	0	0	1	0	0	0

Tabla 22: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (A)

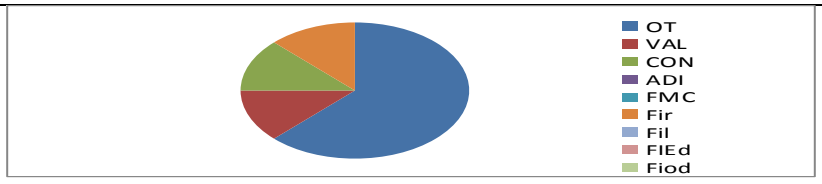


Gráfico 14: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (A)

Derechos reservados

UDI-DECT-UNAH

En la sub muestra (b) (ver tabla # 23) ningún documento hace referencia ningún tipo de medidas de calidad de los modelos y categorías. Es decir que se identifican oportunidades de maduración para la gestión investigativa con propósito de nuevas publicaciones y reediciones de los documentos por parte del autor de esta investigación y los demás autores y coautores asociados.

Sub muestra (b)

4. Medicion de Calidad								
Objetividad y transparencia	Validez	Confiabilidad	Alineamiento discursivo de interpretaciones por acuerdo entre los calificadores	Fiabilidad de las mediciones entre los calificadores	Factor de Impacto de Revistas	Factor de Impacto de libros	Factor de Impacto de Ediciones	Factor de Impacto de otros documentos
OT	VAL	CON	ADI	FMC	Fir	Fil	FIEd	Fiod
0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 23: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN LA SUB-MUESTRA (B)

Aspectos que requieren de mayor estudio en el campo de la Educación y Desarrollo

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas orientadoras.

¿Qué aspectos requieren de mayor estudio en el campo de la Educación y Desarrollo?

Esta última sección se señala algunos de los resultados más importantes del análisis de contenidos y señala algunas orientaciones para la presente e investigaciones futuras. La principal contribución de este trabajo es proporcionar un examen exhaustivo de revisión de literatura del campo de estudio de la Educación y Desarrollo limitada a los documentos que fueron seleccionados de forma intencional y por conveniencia en las sub muestras (a) integrada por artículos científicos de revisión ciega por pares revisores (peer-review, en Ingles) , y la sub muestra (b) compuesta por un cuerpo de documentos vinculados al campo de estudio y que cuenta con la autoría y coautoría del autor de este proyecto de investigación Doctoral.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Características distintivas

Como preámbulo hay que destacar que ninguno de los documentos da direcciones y recomendaciones explicitas de cómo lograr más y mayor madurez en el campo de la "Educación y el Desarrollo", no obstante las preguntas orientadoras del análisis de contenido permitieron identificar los componentes claves de maduración sistemática del campo de estudio.

A continuación los aspectos relevantes identificados con características distintivas en el cuerpo de literatura; con la advertencia de que el análisis acá descrito quizás pueda ser diferente a la de los autores de cada documento analizado.

La mayoría de los documentos de la sub muestra (a) son temas que vinculan la "Educación y el Desarrollo" con dominancia en lo teórico y desde un análisis con fuerte tendencia a una perspectiva académica. En cambio en la sub muestra (b) la tendencia es a temas de gestión Universitaria hacia una contribución al DHS, con predominancia en una perspectiva de pragmatismo profesional, no obstante es importante de destacar que tanto para el presente estudio como para futuros, la integración de ambas sub muestras genera una excelente complementariedad.

Todos los casos analizados reconocen la vinculación de la educación y formación a través de conocimientos y saberes como significativamente importante para impulsar la gestión del DHS, otro aspecto importante, es que ningún de los documentos realizo un análisis de contenido en la revisión crítica de literatura para conocer el estado del arte o estado de situación de su temática, disciplina o disciplina(s), campos de estudio y paradigma(s), quizás algunos casos dan elementos pero no de forma explícita, sin hacer lo antes mencionado, es muy difícil tener un mapeo del nivel de madurez del campo o campos de estudio, por lo tanto es difícil entender cuál es la contribución en un marco sistemático y estratégico de contextos. El caso que cumple más con esta categoría es McGrrath, S (2010) quien hace un análisis de todos los artículos generados (1000) en los últimos

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

30 años (desde 1981 a 2011) por una de las revistas científicas (International Journal of Educational Development) más citada en el campo de la educación y desarrollo, el análisis lo centra en la "Educación y Desarrollo y sus treinta (30) años de continuidad y cambios, dando elementos importantes en relación con el futuro del campo de la educación y el desarrollo internacional y la forma en que se acopla con los estudios del desarrollo. El documento concluye que el reto es comenzar imaginando un futuro más radical en el que buscamos más un propósito de construir puentes con otras disciplinas, comprometerse con nuevas herramientas metodológicas y fomentar nuevas voces pero sobre todo comunicarse con mayor claridad lo que hacemos y no sabemos acerca de la maravillosa complejidad de la relación educación-desarrollo.

Sobre la fundamentación teórica o teoría dominante del campo de estudio de la "Educación y Desarrollo", por un lado, la mayoría de los estudios analizados en la sub muestra (a) coinciden con la sub muestra (b) como un asunto de relevancia en continuar con mayores estudios desde diferentes disciplinas pero hacia un paradigma del Desarrollo Sostenible y el caso de las sub muestra (b) un paradigma del DHS. No obstante que las disciplinas que más se abordan en los artículos es desde la Educación y Economía, a un mayor detalle en la sub muestra (a) son desde la Economía, Política, Educación (Curriculum), Salud, Agricultura y Filosofía, en la sub muestra (b) no obstante de no estar claramente descrita las disciplinas, se identifican elementos de Planificación (estratégica e Institucional), Administración (estratégica), Gestión, Economía y Educación (Superior). La subcategoría de "tipo de paradigma" más saturada fue el de perspectiva "critica", seguida por una perspectiva "pluralista".

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Sobre la recolección de datos en general, son pocos los documentos que hacen mención al respecto, es de hacer notar que es una categoría que requiere de una significativa mejora en futuras publicaciones y reediciones, ya que es un buen indicador de la rigurosidad, transparencia y confianza de la calidad de insumos de información,

El tipo de análisis que predomina es el cualitativo y algunos artículos con ambos tipos de análisis pero no con un enfoque mixto integrador.

Sobre las categorías analíticas identificadas en la fundamentación teórica, en la sub muestra (a) presenta mayor claridad en la descripción del tipo de categorías de análisis utilizado. Lo mismo ocurre en las medidas de calidad presentando dicha sub muestra objetividad y transparencia en cuanto a las limitantes o delimitación de cada artículo.

De la sub muestra (a) los documentos o artículos que se logró identificar el mayor número de categorías fue el de McGrrath, Simon (2010) y el de Polat, Filiz (2011).

Vacíos en las investigaciones en el campo de la Educación y Desarrollo

En coherencia con las características distintivas, las limitaciones o deficiencias que fueron destacadas, se basan principalmente en los elementos que fueron identificados en la muestra de documentos seleccionada para el campo de la educación y el desarrollo. Como ya descrito antes dicha muestra la integran dos sub muestras.

(Primera deficiencia) sobre el tipo de documento; la sub muestra a) presenta deficiencias principalmente en la categoría relacionada a lo metodológico, es decir que de los documentos analizados muy pocos desarrollan este aspecto. La sub muestra b) presenta deficiencias más en el aspecto teórico.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

(Segunda deficiencia) relacionado a los propósitos de los documentos; tanto la sub muestra a) como la b) muestran tendencias más a vincular la teoría actual y revisar la teoría existente, pero con una menor tendencia (deficiencias) hacia el desarrollo de nuevas teorías o contradecir la teoría actual.

(Tercera deficiencia) hay una fuerte deficiencia o debilidad en ambas sub muestras a) y b) en cuanto a realizar análisis de contenido sistemáticos de bibliografía y literatura pertinente, que permita identificar con claridad y transparencia el estado de situación o estado del arte del campo de estudio de la educación y desarrollo.

(Cuarta deficiencia) sobre la fundamentación teórica en ambas sub muestras se identifican falencias en la mediación interdisciplinaria. , tanto hacia el campo de estudio de la educación y desarrollo, como del marco paradigmático del DHS.

(Quinta deficiencia) en relación a él como se hace la recolección de los datos (primarios y secundarios) es significativamente deficiente en ambas sub muestras, es decir que existen muy buena oportunidad de mejora para estudios futuros.

(Sexta deficiencia) en ambas sub muestra hay deficiencia en cuanto al desarrollo profundo del tipo de análisis cuantitativo, es decir que la validez y confianza es baja, y requeriría en estudios posteriores considerar este aspecto para contribuir a la madurez del campo de estudio, pero ir más allá en el sentido de desarrollar enfoques mixtos de análisis (cuanti-cualitativo).

(Séptima deficiencia) la sub muestra b) presenta mayores deficiencias en cuanto al tipo de categorías y medidas de calidad utilizadas para el análisis.

(Octava deficiencia) la lógica y abordaje temático de los documentos analizados mencionan y hacen énfasis en lo interdisciplinario, es más claro en la sub muestra a) que en la b), sin embargo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

no se identifican un desarrollo metodológico claro y transparente para lograrlo en ambas sub muestras.

3.3 Liderazgo; determinante impulsor de resultados

El método se aplicó al cuerpo de literatura sobre "Liderazgos " como el mayor impulsor de resultados e impactos dentro de un modelo de excelencia; y en el caso particular de esta investigación se enmarca en los liderazgos requeridos para impulsar la declaración de las naciones unidas (UNESCO), sobre la década del mundo de la Educación para el Desarrollo Sostenible , se siguió un proceso sistemático de revisión de literatura de los cuatro pasos (descritos en párrafos anteriores) derivado de Mayring (2003), citado por Seuring S, & Gold S,. (2011).

Una advertencia al análisis de las diferentes tablas acá descritas, es que quizás la percepción del autor pueda ser diferente a la de los autores de cada documento que se incluyó en el análisis. En todo caso, habría que debatir con argumentos fundamentados en futuros eventos o documentos reeditados.

A. Recolección de material:

Como mencionado antes, Se consideró una muestra de literatura obtenida de tres fuentes no obstante el interés central fueron las fuentes académicas, el criterio común para todas las fuentes es que los documentos estuvieran orientados, por un lado a revisión de literatura y por otro lado a la evaluación critica del campo de estudio; *la primer fuente* considerado los sitios web oficiales de instituciones organizaciones claves, identificando los documentos relevantes de instituciones y organizaciones que han influenciado el surgimiento de la temática.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

La *segunda fuente* considero bases de datos y servicios de librería vinculada a investigaciones científicas, documentos científicos que no necesariamente son los más citados por la comunidad científica, pero están significativamente vinculados y relacionados al tema de investigación y han contribuido al surgimiento de la temática. En un periodo comprendido en los últimos 20 años de 1992 a 2012.

La *tercera fuente* bases de datos y servicios de librería vinculadas a revistas científicas claves revisadas por pares externos (peer-review journals) con cobertura en la temática principalmente con una perspectiva internacional, en un periodo de 20 años 1990 a 2012. Según algunos autores como Seuring (2011) los artículos de revistas científicas de pares revisores (peer review) representan el mayor modo de comunicación entre investigadores; por lo tanto ellos se tomarían como una de las fuentes claves y de mayor peso para el análisis, pero no necesariamente como la única fuente.

Para compilar la *primer fuente* de documentos, se consideró información de bases de datos de sitios web de redes, programas y proyectos vinculados a las instituciones más relevantes al surgimiento del tema de investigación:. se realizó la búsqueda a nivel general del sitio web, así como también en los buscadores internos, basada en las siguientes palabras claves "Liderazgo", "Liderazgo y Excelencia", para ser encontrado en títulos, palabras claves y/ resúmenes de los documentos.

En la *segunda fuente* de información, se realizó una búsqueda de literatura, basada en las siguientes palabras claves "Liderazgos" así como "Desarrollo y Educación" de forma inductiva y deductiva se fue aplicando las palabras claves, para ser encontrado en títulos, palabras claves y/ resúmenes de los documentos. La búsqueda a través de palabras claves se realizó en las siguientes bases de datos y servicios de librería; Google Scholar, CSA, ProQuest, Academic OneFile,

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Academic Search, African Urban & Regional Science Index, Bibliography of Asian Studies, British Education Index, Current Abstracts, Educational Research Abstracts Online (ERA), Educational Technology Abstracts, ERIC System Database, ERIH, FRANCIS, Gale, Geobase, International Bibliography of Book Reviews (IBR), International Bibliography of Periodical Literature (IBZ), International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), JSTOR, MathEDUC, Multicultural Education Abstracts, OCLC, OmniFile, PSYCLINE, Research into Higher Education Abstracts, SCImago, Sociology of Education Abstracts, Studies on Women & Gender Abstracts, Summon by Serial Solutions, VOCED

Para compilar la *tercera fuente* de los artículos, se realizó una búsqueda de literatura, al igual que la segunda fuente, basada en las siguientes palabras claves "Liderazgos" y así como "Desarrollo y Educación", para ser encontrado en títulos, palabras claves y/ resúmenes de los artículos. La búsqueda a través de palabras claves se realizó en la mayoría de base de datos y servicios de librería: Elsevier (www.sciencedirect.com), Emerald (www.emeraldinsight.com), Springer (www.springerlink.com), Wiley (www.wiley.com), Ebsco (www.ebsco.com), Scopus (www.scopus.com), Metapress (www.metapress.com), Subito (www.subito-doc.de). Luego de identificar una serie de documentos vinculantes en las diferentes bases de datos, se tomó la decisión y determinó seleccionar los documentos más citados en Scopus (www.scopus.com) y dentro de este Elsevier (www.sciencedirect.com), debido a que facilitan e identifican por campos de estudio las revistas con el mayor factor de impacto.

Se lograron identificar 251 documentos en las tres fuentes de recolección de información, pero al aplicar los criterios de inclusión específicos a los propósitos y objetivos de la investigacion como ser evaluaciones criticas de literatura sobre la evolución del campo de estudios de los liderazgos, y que contaran con rigurosidad académica en sus medidas de calidad , es decir que los

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

documentos que no estaban vinculados a dichos criterios fueron removidos de la colección, por lo que se determinó una muestra final intencional por conveniencia de 33 documentos de los cuales veinticinco (25) fueron obtenidos de scopus y ocho (8) por referencia cruzada. Dicha muestra final fue el insumo para realizar el siguiente paso del análisis de contenidos.

B. Análisis descriptivo:

A partir de la muestra de 33 documentos, se lograron distribuir los documentos a través de los años (ver gráfico # 15). Lo cual permite visualizar que la mayor cantidad documentos seleccionados se distribuyen en aproximadamente los últimos 20 años, lo cual es coherente, y coincide con los estudios y análisis de autores como Lowe y Gardner (2000) Gardner y Lowe (2010) Hernandez et al. (2011). Es decir que a partir de este indicador se sustenta la pertinencia de considerar los artículos científicos y casos de estudio distribuidos entre los años 1995 y 2012, para realizar el análisis de contenido. El año 2012 es el que cuenta con el mayor número de documentos incluidos.

Grafico # 15: Muestra intencional por conveniencia

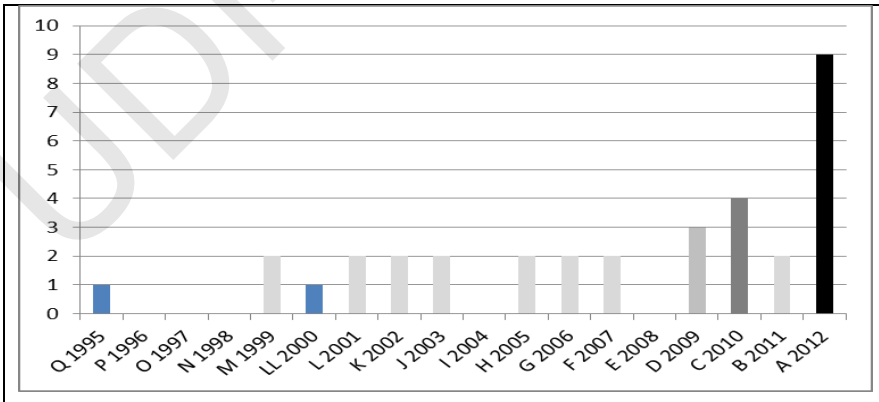


Gráfico 15: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE DOCUMENTOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

33 docs

Derechos reservados

UDI-DECT-UNAH

C. Selección de categorías:

A partir de haber completado los dos pasos anteriores, se aplicaron las mismas categorías seleccionadas y utilizadas por Gold, S.(2011), y además una integración y combinación de las categorías de Lowe y Gardner (2000) Gardner y Lowe (2010) quienes realizan un análisis de contenidos a una de las revistas más importantes y de mayor factor de impacto en el campo de los liderazgos, dichas categorías se estructuraron de acuerdo a las necesidades de la revisión de literatura del proyecto de investigación doctoral y vinculadas a las preguntas orientadoras (para mayores detalles ver tabla # 39)

Tabla 24: Categorías Analíticas y su definición: categorías para análisis de contenido estructural de documentos.

Categorías	Definición
1. Tipo de documento	Describe el tipo de documento usado para hacer la revisión de literatura
1.1 Título del documento	Describe el título principal del documento analizado en versión original
1.2 Tema principal	Estados de los objetivos del tema general / de la revisión de la literatura
1.3 Propósito del documento	Explica el propósito o propósitos del documento o estudio
1.4 Fundamentación teórica	Describe la teoría o teorías principales utilizadas en el documento.
1.5 Disciplina de la investigación	Disciplina que se aborda la investigación
1.6 Paradigma teórico	Enfoque paradigmático para el abordaje de la investigación
1.6.1 Pluralista	Ontológicamente es lo que refleja la visión del investigador sobre la naturaleza del mundo, en el caso del pluralista hace uso de varios enfoques y/o posiciones, es decir con apertura a todas las visiones sobre la naturaleza

Derechos reservados

	del mundo. En cuanto a la posición Epistemológica ocurre lo mismo, es decir integra todos los Que y Como podemos conocer sobre el mundo (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.2 Positivista	Ontologicamente fundacionalista: el mundo existe independiente de nuestros conocimientos. Epistemológicamente se pueden establecer relaciones causales entre fenómenos sociales a través de simple observación directa, desarrolla modelos explicativos y predictores. La observación directa es independiente de la teoría. Enfatiza la importancia de la explicación y o predicción del fenómeno en estudio (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.3 Realismo	Ontológicamente fundacionalista; el mundo o los fenómenos sociales existen independientemente de nuestro conocimiento. Afirma que los fenómenos y estructuras sociales tienen poder causal, por lo tanto podemos hacer declaraciones causales. Existen algunas relaciones causales que no se pueden observar directamente. La teoría juega el rol crucial de distinguir las relaciones observables y no observables (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.4 Interpretativo (hermenéutico)	Anti idealismo, no es fundacionalista, todo es mediado por el conocimiento, enfatiza la construcción social del fenómeno. Argumentan que las ciencias sociales es acerca del desarrollo narrativo, no teórico. Enfatizan la importancia del entendimiento y de la imposibilidad del conocimiento absoluto, defienden los límites de la objetividad (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.6.5 Critico	Se deriva de varias generaciones de la escuela de Frankfurt, y el paradigma crítico nos brinda un pensamiento realista y un punto de vista subjetivo en cualquier tema que nosotros queramos abordar. Crítica al positivismo, porque limita la inteligencia a funciones que resultan necesarias para la organización de un material ya tallado de acuerdo con el molde de la cultura comercial (Marsh, D y Furlong, P 2002).
1.7 Sector de la investigación	Sector al cual se suscribe la investigación
1.8 Afiliación institucional	Afiliación institucional del autor o autores
1.9 País al momento de publicar	País del autor o autores al momento de la publicación
2. Método de recopilación de datos	Herramientas / procedimiento indicado para la identificación, delimitación y recoger la muestra de la literatura relevante

Derechos reservados

2.1 Numero de documentos revisados	Número de documentos contenidos en la muestra la literatura
2.2 Nombre de las revistas científicas citadas	Nombre de los artículos incluidos en el cuerpo de la literatura
2.3 Periodo cubierto	Período cubierto por la muestra la literatura
3. Método de análisis de datos	Herramientas / procedimiento para el análisis de la muestra de literatura
3.1 Tipo de análisis de datos	El análisis cualitativo y / o cuantitativo
3.2 Análisis descriptivo	Memoria descriptiva simple de la literatura (por ejemplo, las revistas, el número de publicaciones por año)
3.3 Categorías analíticas para analizar el contenido	Estructura principal (derivada deductiva o inductivamente) Categorías / argumentos aplicados para el análisis y / o síntesis del cuerpo de la literatura
3.4 Nivel de análisis	Describe a que nivel se dio la investigación (teórico, metodológico y/o empírico)
4. Medidas de calidad	Informó medidas de calidad en términos de replicabilidad, fiabilidad y validez.
Adaptado de Lowe y Gardner (2000) Gardner y Lowe (2010), Seuring, S &Gold, S. (2011) y Arias, C.E (2014).	

Tabla 24: CATEGORÍAS ANALÍTICAS PARA EL ANÁLISIS DE CONTENIDO

D. Evaluación del material:

En base a las preguntas orientadoras iniciales, se desarrollaron las respectivas evaluaciones a las categorías incluidas en el análisis de contenidos.

Temas principales y propósitos de los documentos

a) ¿Cuáles han sido los temas principales y propósitos de los documentos (artículo científico, informe técnico, otro) analizados? A nivel general en la tabla # 25 se pueden observar los 33

Derechos reservados

documentos seleccionados para el análisis, con sus respectivos autores, así como el tipo de documento, el principal tema, propósito u objetivo de investigación vinculado a la temática de la investigación, y en la última columna hace ver si o no cada documento hace referencia a su fundamentación teórica.

Analisis de contenidos sobre liderazgos; revision critica de literatura

Distribucion de principales documentos revisados

Autor(es)	1 . Tipo de documento	1.1 Titulo (original version en Ingles)	1.2 Tema principal	1.3 Proposito del documento	1.4 Fundamentacion teorica
Gardner, W.L. et al. (2011)	TEO	Authentic leadership: A review of the literature and research agenda	Si	RTE	Si
Hernandez, M. et al (2011)	TEO	The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory	Si	VTA, RTE	Si
Glynn &Raffaelli (2010)	TEO, EMP	Uncovering Mechanisms of Theory Development in an Academic Field: Lessons from Leadership Research	Si	VTA, RTE	Si
G. Thompson, & R.P. Vecchio (2009)	EMP	Situational leadership theory: A test of three versions	Si	CTA, RTE	Si
Lowe, K. & Gardner, W.,(2001)	TEO, EMP	Ten years of the leadership Quarterly: contributions and challenges for the future	Si	VTA, RTE	Si
Gardene,W., et al. (2010)	TEO, EMP	Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009	Si	RTE	Si
Avolio, B., et al (2009)	TEO, EMP, PRO	Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions	Si	RTE	
Day, D.,(2001)	TEO, EMP, PRO	Leadership Development: a review in context	Si	VTA, RTE	Si
DeChurch, L., et al (2010)	TEO, EMP, PRO	Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact	Si	VTA, CTA, RTE	Si
Battilana, J., et al (2010)	TEO, EMP	Leadership competencies for implementing planned organizational change	Si	VTA, RTE	si
Graen, G. & Uhl-Bien, M., (1995)	TEO, EMP	Relationship-Based Approach to Leadership:Development of Leader-Member Exchange	Si	VTA, RTE	si
Monahan, K., (2012)	TEO	A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations	Si	RTE	si
Brown, M., & Treviño, L., (2006)	TEO	Ethical leadership: A review and future directions	Si	RTE	si
Bass, B., & Steidlmeier, P., (1999)	TEO	Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior	Si	RTE	si
Yukl, G., et al. (2002)	TEO, EMP	A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research	Si	VTA, RTE	si
Yukl, G., et al. (1999)	TEO	An evaluation of conceptual weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories	Si	VTA, RTE	si
Einarsen, S., et al (2007)	TEO	Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model	Si	DNT, RTE	Si
Eagly, A., & Carli, L., (2003)	TEO, EMP	The female leadership advantage: An evaluation of the evidence	Si	CTA, RTE	Si
Uhl-Bien, M., et al (2007)	TEO	Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era	Si	DNT	Si
Zaccaro, S., et al (2002)	TEO	Team leadership	Si	RTE,VTA	Si
Antonakis, J., et al (2003)	MET, TEO, EMP	Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire	Si	RTE	Si
Avolio, B., & Gardner, W., (2005)	MET, TEO, EMP, PRO	Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership	Si	DNT, VTA,RTE	Si
Cavazote,F., et al (2011)	TEO, EMP, PRO	Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance	Si	VTA	Si
Frank, X., & Howell, J., (2012)	EMP	A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes	Si	VTA	Si
Wilderom, C., et al (2012)	EMP	A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance	Si	VTA	Si
Colbert, A., et al (2012)	EMP	Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success	Si	VTA	Si
Hutzschenreuter, T., et al (2012)	TEO	How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature	Si	RTE	Si
De Vries, R., (2012)	EMP	Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem	Si	VTA, CTA	Si
Peterson, S., et al (2011)	EMP	The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts	Si	VTA, CTA	Si
Gardner, W.L. et al. (2011)	TEO	Can you see the real me?Q A self-based model of authentic leader and follower development	Si	DNT, VTA, RTE	Si
Gronn, P., (2002)	TEO	Distributed leadership as a unit of analysis	Si	DNT, VTA,, CTA RTE	Si
Shawn, C., et al (2006)	EMP	What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis	Si	VTA, RTE	Si
Antonakis, J., et al (2003)	MET, TEO, EMP	Does leadership need emotional intelligence?	Si	CTA, RTE	Si

Leyenda:

MET	Metodologico-	**Si / No Menciona**	**DNT** Desarrollar nueva teoria
TEO	Teorico-		**VTA** Extensión / Vincular la teoría actual-
EMP	Empirico-		**CTA** Contradecir la teoria actual-
PRO	Profesional-		**RTE** Resumir / revisar la teoria existente-

Fuente: elaborado en base a categorias para analisis de contenido (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010); Glynn &Raffaelli (2010); Gold, S., (2011))

Tabla 25: LISTADO DE PRINCIPALES DOCUMENTOS REVISADOS SOBRE LIDERAZGOS

Derechos reservados

A lo interno de cada categoría y sub categoría, se complementa la descripción con tablas y de forma gráfica, en la tabla # 26 y grafico # 16 de forma general se puede evaluar que la mayoría de los documentos son de tipo teórico, seguido por el empírico, luego el profesional y finalmente el metodológico, es decir que este cuerpo de literatura por un lado hay un relativo balance entre los teórico y empírico, pero por otro lado, en lo metodológico es significativamente reducido en relación a los demás tipos, también es bajo el caso del tipo profesional, pero por los criterios de selección que fueron aplicados al momento de definir la muestra. Cabe mencionar que catorce (14) de los documentos son de dos o más tipos (teórico-empírico-y/o profesional).

1. Tipo de documento			
Metodológico-MET	**Teórico-TEO**	**Empírico-EMP**	**Profesional-PRO**
3	24	21	5

Tabla 26: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL TIPO DE DOCUMENTOS SOBRE LIDERAZGOS

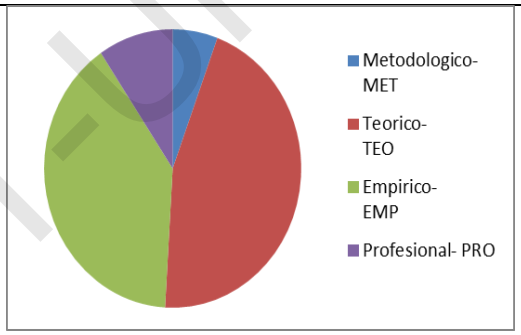


Gráfico 16: DISTRIBUCIÓN INTERNA DEL TIPO DE DOCUMENTOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

Internamente todos los documentos de la muestra definen claramente el tema principal, y en la mayoría de los casos se refieren a la evolución y desarrollo del campo de estudio de los liderazgos; como por ejemplo; el artículo de Hernández, et al., (2011) A través de una revisión cualitativa de la literatura sobre liderazgo, deriva dos principios fundamentales para codificar el último siglo (100 años) de la teoría e investigación del liderazgo: el lugar (de donde viene) y el mecanismo (como se transmite) el liderazgo, luego el artículo de Glynn &Raffaelli (2010) uso un enfoque basado en mecanismos, examinó el campo del liderazgo en los últimos 50 años (1957-2007) se centra en: consenso de los expertos en la teoría y los métodos, modelos y variables, y los

Derechos reservados

exámenes del estado del campo (arte), a continuación el artículo de Lowe, K. & Gardner, W.,(2001) Revisa la fundación de la Revista Trimestral "The Leadership Quarterly" (LQ) y los 188 artículos publicados en su primera década; a continuación el artículo de Gardene,W., et al. (2010) Revisión de segunda década de la revista trimestral "The Leadership Quarterly", el artículo de Avolio, B., et al (2009) Examina en la literatura de liderazgo al 2009 teorías recientes y su desarrollo empírico, el artículo de Day, D., (2001) Examina el campo del desarrollo del liderazgo a través de tres lentes contextuales. 1) Contexto conceptual, 2) revisión del desarrollo del estado del arte -contexto profesional, 3) resumir las investigaciones previas con implicancias en el desarrollo de liderazgos, el artículo de DeChurch, L., et al (2010) analiza 25 años de investigación empírica de liderazgo en 11 principales revistas, el artículo de Graen, G. & Uhl-Bien, M., (1995) h) (LMX) Teoría del Liderazgo de más de 25 años: La aplicación de una perspectiva de varios dominios de varios niveles, entre otros artículos pertinentes a la evolución del campo de estudio escritos por Monahan, K., (2012), Brown, M., & Treviño, L., (2006), Bass, B., & Steidlmeier, P., (1999), Yukl, G., et al. (2002), Yukl, G., et al. (1999), Einarsen, S., et al (2007), Eagly, A., & Carli, L., (2003), Uhl-Bien, M., et al (2007), Zaccaro, S., et al (2002), Antonakis, J., et al (2003), Avolio, B., & Gardner, W., (2005), Cavazote,F., et al (2011), Frank, X., & Howell, J., (2012), Wilderom, C., et al (2012), Colbert, A., et al (2012), Hutzschenreuter, T., et al (2012), De Vries, R., (2012), Peterson, S., et al (2011), Gardner, W.L. et al. (2011), Gronn, P., (2002), Shawn, C., et al (2006), Antonakis, J., et al (2003).

En la tabla # 27 y grafico # 17, se describe sobre los propósitos de los documento; la mayoría se refiere a resumir y revisar la teoría existente y seguido por una extensión vinculando las teorías actuales, no obstante el menor número se orienta a por un lado desarrollar nuevas teorías y por el otro contradecir las teorías actuales.

Derechos reservados

1.3 Propósito del documento			
Desarrollar nueva teoría -DNT	**Extensión / vincular la teoría actual-VTA**	**Contradecir la teoría actual-CTA**	**Resumir / revisar la teoría existente-RTE**
2	**20**	**7**	**25**

Tabla 27: DESCRIPCIÓN INTERNA DEL PROPÓSITO DE LOS DOCUMENTOS SOBRE LIDERAZGOS

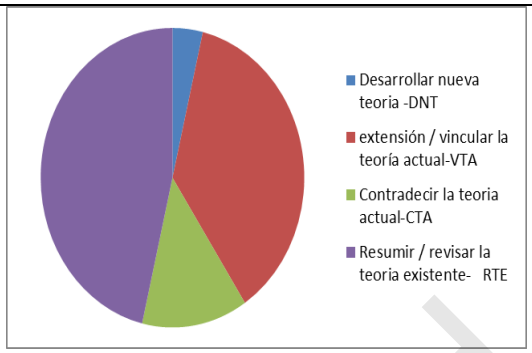


Gráfico 17: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PROPÓSITOS DE LOS DOCUMENTOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

Fundamentación teórica; Disciplina, paradigma y sectores

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas orientadoras.

¿Cuál es la fundamentación teórica o teorías dominantes y emergentes del campo de estudio de los Liderazgos a nivel internacional?

La fundamentación teórica o teoría dominante del campo de estudio de los liderazgos es el Liderazgo Transformacional –Carismático. Fundamentado por la saturación identificada en los diferentes artículos que se concentraron en realizar principalmente revisión de literatura y describen dicha teoría como la que más domina y está presente en el campo de estudio de los liderazgos.

¿Desde qué disciplinas, paradigmas y sectores se han abordado las investigaciones en campo de estudio de los liderazgos a nivel internacional?

En general en la tabla # 28 se puede observar que la mayoría de los documentos o artículos científicos hacen referencia a la disciplina desde la cual se aborda la investigación, diecisiete (17) de los documentos hace referencia al tipo de paradigma y dieciséis (16) no hace mención;

Derechos reservados

UD-DEGT-UNAH

El sector en el cual se desarrolló la investigación en 21 documentos lo menciona y en 12 no lo hacen, en la afiliación institucional del autor solo un documento no lo menciona y todos los documentos hacen referencia a el país al momento de publicar; los sectores, en los cuales se desarrollaron la mayor cantidad de estudios es del sector servicios; la academia, entrenamiento y de múltiples industrias. Estados Unidos es el país que cuenta con mayor representación en los 33 documentos revisados.

Documento revisado	15 Disciplina que se aborda la investigacion	16 Paradigma teorico	17 Sector que se desarrollo la investigacion	18 Afiliacion institucional	1 9 Pais al momento de publicar
Gardner, W.L. et al.(2011)	si	Si	Si	Si	USA
Hernandez, M. et al (2011)	Si	Si	NM	Si	USA
Glynn &Raffaelli (2010)	Si	Si	Si	Si	USA
G. Thompson, R.P. Vecchio (2009)	Si	NM	si	si	Noruega
Lowe, K. & Gardner, W.,(2001)	Si	Si	Si	Si	USA
Gardner, W., et al. (2010)	Si	Si	Si	Si	USA
Avolio, B., et al (2009)	Si	Si	Si	Si	USA
Day, D.,(2001)	Si	Si	Si	Si	USA
DeChurch, L., et al (2010)	Si	Si	Si	Si	USA
Battilana, J., et al (2010)	Si	Si	NM	Si	USA
Graen, G. & Uhl-Bien, M., (1995)	Si	Si	NM	Si	USA
Monahan, K., (2012)	Si	NM	NM	No	USA
Brown, M., & Treviño, L., (2006)	Si	NM	Si	Si	USA
Bass, B., & Steidlmeier, P., (1999)	Si	Si	Si	Si	USA
Yukl, G., et al. (2002)	Si	NM	Si	Si	USA
Yukl, G., et al. (199)	No	NM	NM	Si	USA
Einarsen, S., et al (2007)	No	NM	NM	Si	Noruega
Eagly, A., & Carli, L., (2003)	Si	Si	Si	Si	USA
Uhl-Bien, M., et al (2007)	Si	Si	NM	Si	Usa
Zaccaro, S., et al (2002)	Si	NM	NM	Si	USA
Antonakis, J., et al (2003)	Si	Si	Si	Si	Suiza
Avolio, B., & Gardner, W., (2005)	Si	Si	NM	Si	USA
Cavazote,F., et al (2011)	Si	NM	Si	Si	Brazil
Frank, X., & Howell, J., (2012)	No	NM	Si	Si	Belgica
Wilderom, C., et al (2012)	Si	NM	Si	Si	Holanda
Colbert, A., et al (2012)	No	NM	Si	Si	USA
Hutzschenreuter, T., et al (2012)	Si	Si	Si	Si	Alemania
De Vries, R., (2012)	No	NM	Si	Si	Holanda
Peterson, S., et al (2011)	Si	NM	Si	Si	USA
Gardner, W.L. et al. (2011)	No	NM	NM	Si	USA
Gronn, P., (2002)	Si	NM	NM	Si	Australia
Shawn, C., et al (2006)	Si	NM	Si	Si	USA
Antonakis, J., et al (2003)	Si	Si	NM	Si	Suiza

Leyenda: Abreviaciones generales NM - no menciona
SM : si menciona

16 Paradigma teorico		18 Afiliacion institucional	
PLU	Pluralista	AC	Academica
POS	Positivista	CON	Consultor
REA	Realismo	PRO	Profesional
INT	Interpretativo		
CRI	Critico		

Fuente : elaborado en base a categorias para analisis de contenido (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010); Glynn &Raffaelli (2010); Gold, S., (2011))

Tabla 28: LISTADO DE PRINCIPALES DOCUMENTOS REVISADOS SOBRE LIDERAZGOS

A nivel interno en la Tabla # 29 y complementando la evaluación, 17 de los documentos no mencionan el tipo de paradigma, y de los 16 que si lo mencionan y hacen referencia a uno varios tipos de paradigma, se puede ver la distribución con diferentes énfasis, la mayoría quince (15) de

Derechos reservados

los casos se identifica el paradigma pluralista, luego le siguen el positivista y crítico con ocho (8) casos y seguido por el realismo e interpretativo en siete (7) casos. En el caso del paradigma teórico la mayoría es pluralista, incluso en los documentos que no se menciona se asume que es pluralista, Importante mencionar que hace dos décadas (20 años), se creó la revista "The Leadership Quartile" y uno de los propósitos fue buscar un paradigma pluralista, es decir que no estuviera posicionado en un campo especifico del conocimiento, y la mayoría de los documentos de la muestra (25 de 33) pertenecen a esta revista. de los más relevante identificado en relación a las disciplinas es que los estudios se dan más en lo organizacional; Hay varios autores entre ellos (Yukl, 1998) que hacen ver que la gestión y el liderazgo son conceptos interrelacionados, luego los autores Latham & Seijts, 1998; Mailick, Stumpf, Grant, Kfir, & Watson, 1998, enfatizan la adquisición de cierto tipo de habilidades para lograr el rendimiento en los roles de la gestión, otros autores que enfatizan la dimensión de gestión (Baldwin&Padgett, 1994; Keys &Wolfe, 1988;Wexley & Baldwin, 1986). Según (DeChurch, L., et al 2010) las ciencias del liderazgo es un área madura de las ciencias organizacionales compuesta por una variedad de perspectivas teóricas. Varios investigadores trabajaron con Bass en los 80´s y 90´s proponiendo un cambio de paradigma (cf.Avolio & Bass, 1991; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994; Hater & Bass, 1988). Incluso Uhl-Bien, M., et al (2007) propone un nuevo paradigma basado en la teoría de la complejidad. Lo que sí se puede notar en general es que actualmente hay un relativo consenso a un paradigma pluralista, es decir que integran diversas perspectivas teóricas

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

16 Paradigma teorico				
Pluralista PLU	Positivista POS	Realismo REA	Interpretativo INT	Critico CRI
15	8	7	7	8

Tabla 29: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LOS PARADIGMAS EN LIDERAZGO

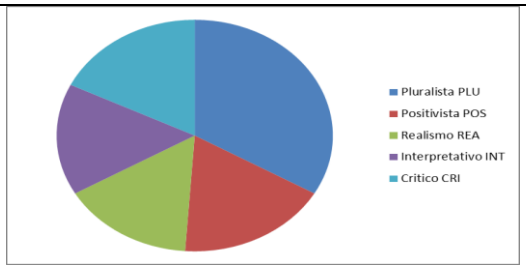


Gráfico 18: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LOS PARADIGMAS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

La mayoría de los autores cuentan con una afiliación académica, seguida por la profesional y ningún caso con afiliación de consultor (ver Tabla # 30), el país con un mayor número de casos (26 de 33) al momento de publicar es Estados Unidos.

18 Afiliacion institucional		
Academica AC	Consultor CON	Profesional PRO
32	0	4

Tabla 30: DESCRIPCIÓN INTERNA DE LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL EN LIDERAZGO

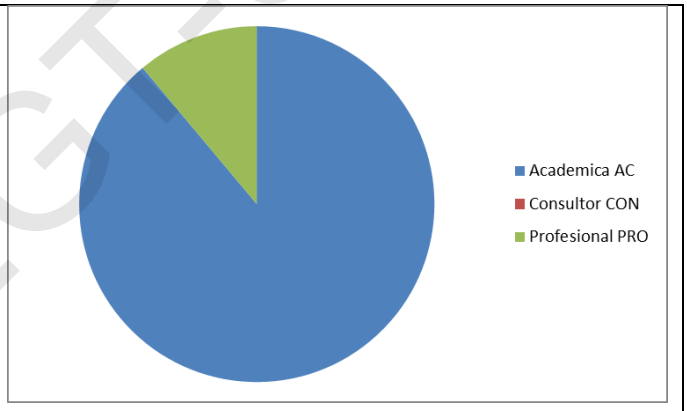


Gráfico 19: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN LA AFILIACIÓN INSTITUCIONAL EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

Metodologías de recolección y análisis de información

¿Qué metodologías de recolección y análisis de información (primaria y secundaria) son las más y menos desarrolladas (utilizadas) en el campo de estudios de los liderazgos a nivel internacional?;

Continuando con la evaluación general en relación al método de recolección de datos de la Tabla # 31, se puede notar que son pocos los documentos que no hacen mención al respecto,

Derechos reservados

únicamente ocho (8), no obstante veinticinco (25) si lo hacen, en el caso del número de documentos revisados, aproximadamente la mitad si hace mención y diecisiete (17) no hace referencia, llama la atención que únicamente cinco (5) de los documentos hace referencia al nombre de las revistas científicas citadas, y cuatro (4) de los documentos se refieren al año de la publicación, luego solamente nueve (9) hacen ver el periodo cubierto de los documentos recopilados y revisados.

Tabla #: Metodo de recoleccion de datos de los documentos bajo revision

Documento revisado	2. Método de recopilación de datos y/o literatura	2.1 Numero de documentos revisados / observaciones	2.2 Nombre de revistas científicas citadas	Año de la publicacion	Periodo cubierto
Revision General sobre Liderazgo					
Gardner, W.L. et al.(2011)	PCB	TEO,EMP,PRO	NM	NM	Si
Hernandez, M. et al (2011)	NM	NM	NM	NM	Si
Glynn &Raffaelli (2010)	BLR,RCR,MUC		Si	NM	Si
G. Thompson, R.P. Vecchio (2009)	MUC	NM	NM	NM	
Lowe, K. & Gardner, W.,(2001)	MUC	TEO,EMP,PRO	Si	Si	Si
Gardner, W., et al. (2010)	MUC	TEO,EMP	Si	Si	Si
Avolio, B., et al (2009)	NM	TEO,EMP	Si	Si	NM
Day, D.,(2001)	BLR,IOA,RCR	TEO,EMP,PRO	NM	NM	NM
DeChurch, L., et al (2010)	PCB,BLR	EMP	Si	Si	Si
Battilana, J., et al (2010)	MUC	NM	NM	NM	NM
Graen, G. & Uhl-Bien, M., (1995)	NM	NM	NM	NM	NM
Monahan, K., (2012)	PCB	NM	NM	NM	NM
Brown, M., & Treviño, L., (2006)	NM	NM	NM	NM	NM
Bass, B., & Steidlmeier, P., (1999)	NM	NM	NM	NM	NM
Yukl, G., et al. (2002)	MNP	NM	NM	NM	Si
Yukl, G., et al. (199)	NM	NM	NM	NM	NM
Einarsen, S., et al (2007)	NM	NM	NM	NM	NM
Eagly, A., & Carli, L., (2003)	IOA, RCR	NM	NM	NM	NM
Uhl-Bien, M., et al (2007)	NM	NM	NM	NM	NM
Zaccaro, S., et al (2002)	NM	NM	NM	NM	NM
Antonakis, J., et al (2003)	IOA, RCR, MUC, MNP	NM	NM	NM	NM
Avolio, B., & Gardner, W., (2005)	BLR,IOA,RCR	NM	NM	NM	NM
Cavazote,F., et al (2011)	MNP	EMP	NM	NM	NM
Frank, X., & Howell, J., (2012)	MUC	EMP	NM	NM	NM
Wilderom, C., et al (2012)	MUC	EMP	NM	NM	NM
Colbert, A., et al (2012)	MUC	EMP	NM	NM	NM
Hutzschenreuter, T., et al (2012)	PCB,BLR,RCR, MUC,MNP	TEO, EMP	NM	NM	Si
De Vries, R., (2012)	IOA,MUC,MNP	EMP	NM	NM	NM
Peterson, S., et al (2011)	MUC, MNP	EMP	NM	NM	NM
Gardner, W.L. et al. (2011)	NM	TEO	NM	NM	NM
Gronn, P., (2002)	BLR	EMP,PRO	NM	NM	NM
Shawn, C., et al (2006)	PCB, RCR, MUC	EMP	NM	NM	Si
Antonakis, J., et al (2003)	RCR	NM	NM	NM	NM

Leyenda: Abreviaciones generales NM - no menciona **SM** : si menciona

2. Metodo de recoleccion de datos

MNF	Coleccion de Material No Formal
VIM	Solamente vaga informacion sobre el material seleccionado
PCB	Palabras claves en bases de datos y servicios de libreria
BLR	Buzqueda limitada a ciertas revistas
IOA	Informacion Obtenida de Academicos
RCR	referencias cruzadas para otras publicaciones relevantes
MUC	Muestra Completa
MNP	Muestra no probabilistica

TEO	Teorico
EMP	Emprico
PRO	Profesional

Fuente : elaborado en base a categorias para analisis de contenido (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010); Glynn &Raffaelli (2010); Gold, S., (2011))

Tabla 31: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LIDERAZGO

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

A nivel interno, en cuanto al método de recolección de datos (ver tabla # 32), predomina con veintiún (21) casos las referencias cruzadas para otras publicaciones relevantes, seguido por diecinueve (19) casos que utilizaron muestras completas, luego en tercer lugar con trece (13) casos que usaron información obtenida de académicos, con igual número de casos nueve (9) presentan búsqueda limitada a ciertas revistas y de muestras no probabiliticas, y únicamente seis (6) casos/ artículos de los siguientes autores; Shawn, C., et al (2006),Gardner, DeChurch, L., et al (2010),W.L. et al.(2011), Hutzschenreuter, T., et al (2012), se refieren a búsqueda con palabras claves en bases de datos y servicios de librería, ninguno de los casos se refiere a colección de material no formal y vaga información sobre el material seleccionado.

2. Método de recopilación de datos y/o literatura							
Coleccion de Material No Formal	Solamente vaga informacion sobre el material seleccionado	Palabras claves en bases de datos y servicios de libreria	Buzqueda limitada a ciertas revistas	Informacion Obtenida de Academicos	Referencias cruzadas para otras publicaciones relevantes	Muestra Completa	Muestra no probabilistica
MNF	VIM	PCB	BLR	IOA	RCR	MUC	MNP
0	0	6	9	13	21	19	9

Tabla 32: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE LOS MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LIDERAZGO

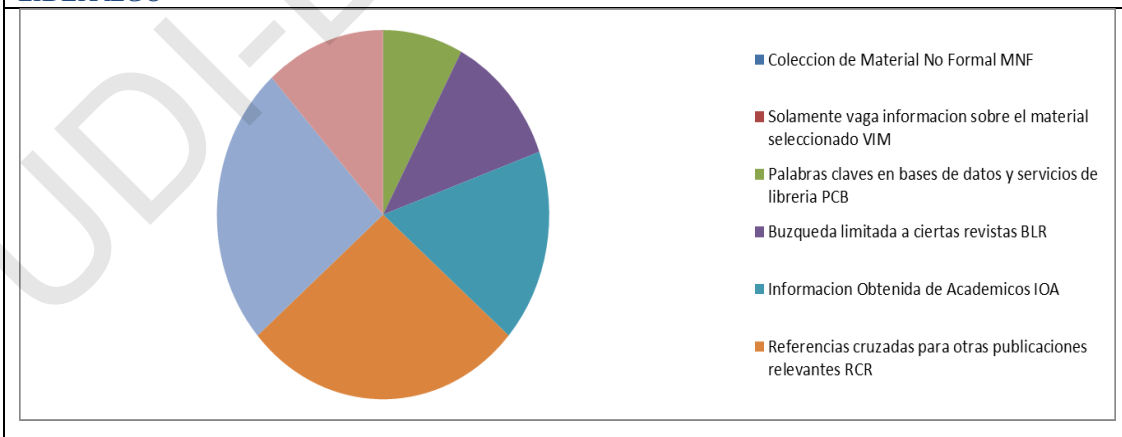


Gráfico 20: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN MÉTODO DE RECOPILACIÓN DE DATOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

Derechos reservados

De los documentos revisados (ver tabla # 33), la mayoría de los casos se enfocó en revisar documentos de tipo empíricos (20), seguido por teóricos (11) y luego profesionales (6), en algunos de los casos revisaron de más de un tipo de documentos y hasta 3 tipos de documentos. Es decir que predomino la revisión de documentos que lograran contribuir con validación en el campo de estudio.

2.1 Numero de documentos revisados / observaciones		
Teorico	Emprico	Profesional
11	20	6

Tabla 33: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE DOCUMENTOS REVISADOS EN LIDERAZGO

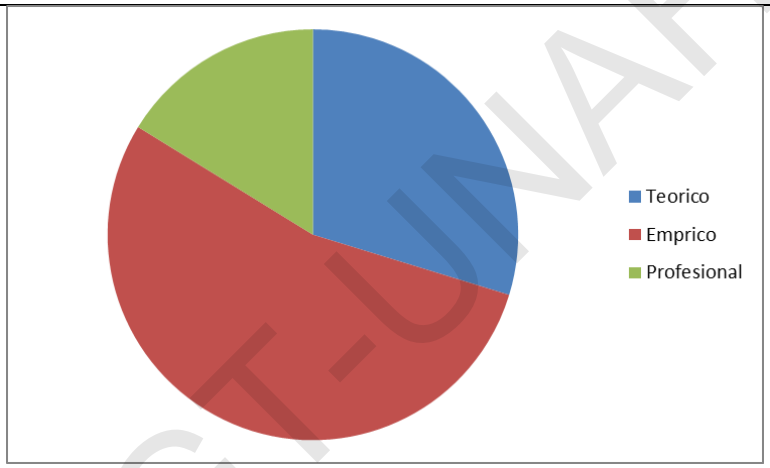


Gráfico 21: DISTRIBUCIÓN INTERNA SEGÚN TIPO DE DOCUMENTOS REVISADOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

¿Qué **revistas científica cuentan con el mayor factor de impacto** en el campo de los liderazgos a nivel internacional?

En relación a enunciar el nombre de las revistas citadas, solamente cinco (5) de los casos, mencionan las revistas que citaron, Lowe, K. & Gardner, W.,(2001), Avolio, B., et al. (2009), Glynn &Raffaelli (2010), Gardner, W., et al. (2010), y particularmente DeChurch, L., et al (2010), hace un estudio muy interesante a partir de un número significativo de artículos científicos y de las once (11) revistas científicas más importantes y con mayor impacto en los últimos 25 años, excluye los artículos que no tienen ninguna vinculación empírica y distribuye las proporciones de los artículos usados en cada revista de la siguiente manera: Jornal of Applied Psycology (JAP:16%),

Derechos reservados

Personnel Psycology (PP: 7%), Academy of Management Journal (AMJ: 14%), Management of Science (MS: 1%), Journal of Vocational Behavior (JVB: 8%), Organizational Behavior and Human Decision Processes (OBHDP: 5%), Strategic Management Journal (SMJ: 10%), Journal of Organizational Behavior (JOB: 10%), Administrative Science Quarterly (ASQ: 4%), Journal of Management (JM: 8%), y La ultima revista científica con el mayor porcentaje de impacto "The Leadership Quarterly (LQ: 17%)". También *Glynn, Mary Ann and Raffaelli, Ryan(2010)* hace un análisis a fondo de los estudios de liderazgo, publicados en los últimos 50 años en cuatro revistas prominentes en el campo organiazcional

¿Qué categorías de análisis han sido las más y menos utilizadas de los liderazgos a nivel internacional?;

¿Cuál es el nivel de madurez del campo de estudios (indicadores de calidad), de los liderazgos a nivel internacional?;

Al evaluar de forma general la tabla # 49 relacionada a los métodos de análisis de datos y medidas de calidad de los documentos revisados, se identifica que solamente uno de los documentos no menciona algún elemento relacionado al método de análisis de contenido. El tipo de análisis más utilizado es el cualitativo, seguido el cuantitativo y por último el enfoque mixto o múltiples, cinco (5) de los casos no hace mención de ningún tipo de análisis como ser DeChurch, L., et al (2010), Bass, B., & Steidlmeier, P., (1999), Yukl, G., et al. (199), Uhl-Bien, M., et al (2007) y Zaccaro, S., et al (2002).

Sobre el análisis descriptivo catorce (14) de los artículos no hacen mención y diecinueve (19) artículos si lo hacen. Sobre un análisis en la fundamentación teórica de las referencias que usaron, solamente nueve (9) de los casos no lo realizaron y veinticinco (25) si lo hicieron.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Únicamente dos (2) casos no utilizaron categorías analíticas para el análisis de contenidos de las referencias utilizadas.

En relación a las mediciones de calidad cinco (5) de los casos de los siguientes autores; Yukl, G., et al. (1999), Day, D., (2001), Gronn, P., (2002), Gardner, W.L. et al. (2011), y Zaccaro, S., et al (2002), no se refieren a esta categoría, es decir que la mayoría veintinueve (29) si se refirieron, en muchos casos se refieren a mediciones múltiples.

Table #: Metodos de analisis de datos y medidas de calidad de los documentos revisados

Documentos revisados	3. Metodo de analisis de datos (1ros y 2ros)	3.1 Tipo de analisis de datos	3.2 Analisis Descriptivo Referencias	3.3 Fundamentacion teorica de papers	3.3.1 Categroias Analiticas para el analisis de contenidos	4. Medicion de Calidad
Gardner, W.L. et al.(2011)	AEC	CUAL, CUAT	DAP, DPT, DDC, DCE, DTA	Si	Si	OT, VAL, CON, ADI, FMC
Hernandez, M. et al (2011)	IAC	CUAL	NM	Si	Si	OT
Glynn & Raffaelli (2010)	IAC	CUAL, CUAT	DPT, DRC, DTI,	Si	Si	OT, VAL
G. Thompson, R.P. Vecchio (2009)	IAC	CUAT	DCE	Si	Si	OT, VAL,CON
Lowe, K. & Gardner, W.,(2001)	AEC	CUAL, CUAT	DAP, DPT, DDC, DTA, DRC, DCE, DVD, DTI	SI	SI	OT, VAL, CON, Fir
Gardner, W., et al. (2010)	AEC	CUAL, CUAT	DAP, DPT, DDC, DTA, DRC. DCE. DVD. DTI	SI	SI	OT, VAL, CON, Fir
Avolio, B., et al (2009)	IAC	CUAL	DDC	Si	Si	OT
Day, D.,(2001)	IAC	CUAL	DVD	Si	Si	NM
DeChurch, L., et al (2010)	IAC	NM	DPT,DDC, DRC, DTI	Si	Si	OT
Battilana, J., et al (2010)	IAC	CUAT	NM	NM	Si	OT,VAL,CON
Graen, G. & Uhl-Bien, M., (1995)	IAC	CUAT	DPT	Si	Si	OT,VAL,CON
Monahan, K., (2012)	IAC	CUAL	NM	SI	SI	OT
Brown, M., & Treviño, L., (2006)	IAC	CUAL	NM	NM	Si	OT, VAL, CON
Bass, B., & Steidlmeier, P., (1999)	IAC	NM	NM	Si	Si	OT
Yukl, G., et al. (2002)	IAC	CUAT	NM	NM	Si	OT, VAL, CON
Yukl, G., et al. (199)	NM	NM	NM	Si	NM	NM
Einarsen, S., et al (2007)	IAC	CUAL	NM	Si	Si	OT
Eagly, A., & Carli, L., (2003)	IAC	CUAL	NM	Si	NM	OT, CON
Uhl-Bien, M., et al (2007)	IAC	NM	NM	Si	Si	OT
Zaccaro, S., et al (2002)	IAC	NM	NM	NM	Si	NM
Antonakis, J., et al (2003)	IAC	CUAT	NM	Si	Si	OT, VAL, CON
Avolio, B., & Gardner, W., (2005)	IAC	CUAL	DVD	Si	Si	OT
Cavazote,F., et al (2011)	IAC	CUAT	OTD	Si	Si	VAL, CON
Frank, X., & Howell, J., (2012)	IAC	CUAT	OTD	NM	Si	VAL, CON
Wilderom, C., et al (2012)	IAC	CUAT	OTD,DTA, DPT	Si	Si	VAL, CON
Colbert, A., et al (2012)	IAC	CUAT	OTD	NM	Si	VAL, CON
Hutzschenreuter, T., et al (2012)	IAC	CUAL, CUAT	OTD,DPT,DVD	Si	Si	OT, VAL
De Vries, R., (2012)	IAC	CUAT	OTD	NM	Si	OT,CON
Peterson, S., et al (2011)	IAC	CUAT	OTD	NM	Si	OT,CON,VAL
Gardner, W.L. et al. (2011)	IAC	CUAL	NM	Si	Si	NM
Gronn. P., (2002)	IAC	CUAL	OTD	Si	SI	NM
Shawn, C., et al (2006)	IAC	CUAL, CUAT	OTD	Si	Si	OT,VAL,CON, ADI
Antonakis, J., et al (2003)	IAC	CUAL, CUAT	NM	NM	Si	VAL, CON, ADI

Legend: General abbreviations

NM: not mentioned **Y**: yes **N**: no

3. Metodo de analisis de datos

IAC: Inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no se describe el procedimiento de investigación explícita

ACA: Aplicación del análisis de contenido mientras no denominándose explícitamente el nombre del método

AEC: Aplicacion Explícita del análisis de Contenido

DIC: Disenio de investigacion Cuantitativo

3.1 Tipo de analisis de datos

CUAL: Analisis cualitativo

CUAT: Analisis cuantitativo

3.2 Analisis Descriptivo

OTD: Otras distribuciones

OTD: Otras distribuciones

DAP: Distribucion de autores por pais

DPT: Distribucion por periodo de tiempo

DDC: Distribucion por disciplina cientifica

DTA: Distribucion por tipo de autor

DRC: Distribucion por revista cientifica

DCE: Distribucion por casos de estudio

DVD: Distribucion por varios documentos

DTI: Distribucion por tipos de investigacion

4. Medicion de Calidad

OT: Objetividad y transparencia

VAL: Validez

CON: Confiabilidad

ADI: Alineamiento discursivo de interpretaciones por acuerdo entre los calificadores

FMC: Fiabilidad de las mediciones entre los calificadores

Fir: Factor de Impacto de Revistas

Fil: Factor de Impacto de libros

FIEd: Factor de Impacto de Ediciones

Fiod: Factor de Impacto de otros documentos

Tabla adaptada de Gold, S. (2011), integrando otros elemntos de.. Lowe y Gardner (2000) y Gardner y Lowe (2010)

Tabla 34: DESCRIPCIÓN GENERAL SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS Y MEDIDAS DE CALIDAD EN LIDERAZGOS

Derechos reservados

Evaluando internamente los métodos de análisis, la Tabla # 35 y Gráfico # 22 muestra que veintiocho (28) casos cuentan con una inherente aplicación de los elementos de análisis de contenidos mientras no se describe el procedimiento de investigación científica, le sigue con ocho (8) casos el diseño de investigación con enfoque cuantitativo, mientras que únicamente tres (3) casos/artículos con aplicación explicita del análisis de contenidos y fueron la de los siguientes investigadores; Gardner, W.L. et al.(2011), Lowe, K. & Gardner, W.,(2001) y . Gardner, W., et al. (2010).

3. Metodo de analisis de datos (1ros y 2ros)			
Diseño de investigacion enfoque Cuantitativo	Inherente aplicación de los elementos de análisis de contenido mientras no IAC	Aplicación del análisis de contenido mientras no denominándose AAC	Aplicacion Explícita del análisis de Contenido AEC
8	28	0	3

Tabla 35: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS EN LIDERAZGOS

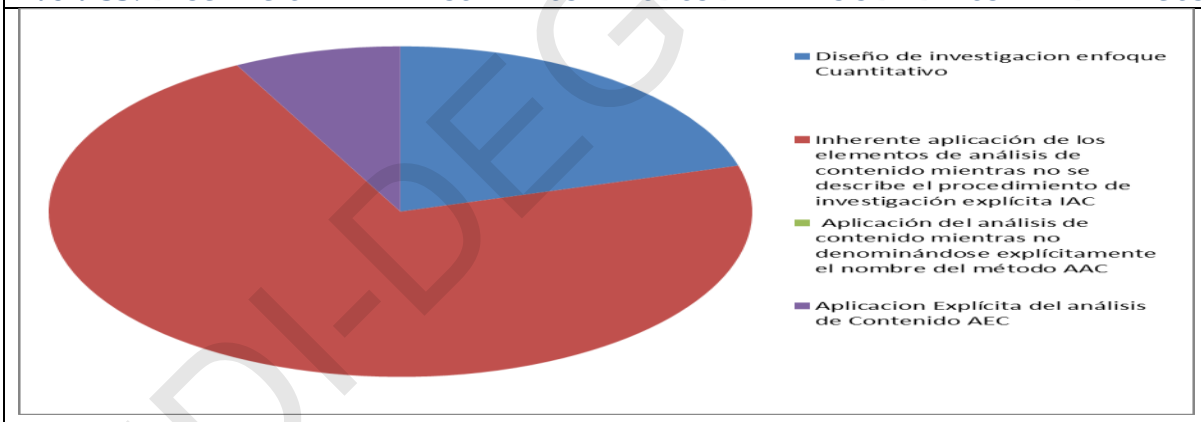


Gráfico 22 : DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

Sobre el tipo de análisis de datos, el análisis que más identifico fue el cualitativo con catorce (14) casos y el cuantitativo con trece (13) casos y el mixto fue el que menos casos presento con un numero de siete (7) hecho por los siguientes autores; Gardner, W.L. et al. (2011), Glynn & Raffaelli (2010), Lowe, K. & Gardner, W., (2001), Gardner, W., et al. (2010), Hutzschenreuter, T., et al

Derechos reservados

(2012), Shawn, C., et al (2006), y Antonakis, J., et al (2003). Cabe destacar que los análisis cuantitativos presentaron mayor nivel de rigurosidad, y existe la advertencia al igual que el análisis de las diferentes tablas acá descritas, que quizás la percepción del autor pueda ser diferente.

3.1 Tipo de analisis de datos		
Cualitativo	Cuantitativo	Mixto
CUAL	CUAT	MIX
14	13	7

Tabla 36: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN LIDERAZGOS

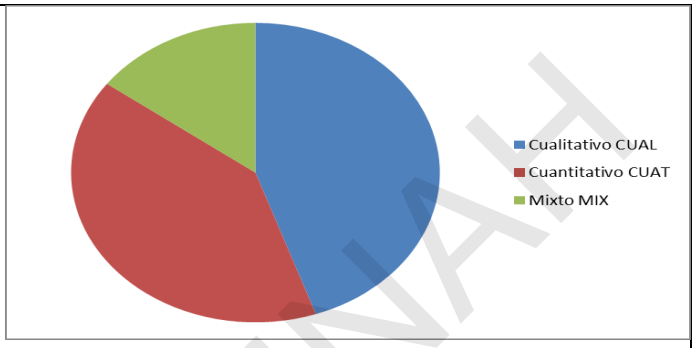


Gráfico 23: DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE ANÁLISIS DE DATOS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

En cuanto al análisis descriptivo a lo interno, ocho (8) de los casos mostro una distribución por periodo de tiempo, seguido por cinco (5) casos en distribución de disciplinas científicas, varios documentos y por tipos de investigación y luego cuatro (4) casos en distribución de autores por país, por tipo de autor, por revistas científicas y por casos de estudio. En resumen siete (7) artículos presentaron más de tres tipos diferentes de distribución, siendo los siguientes autores; Lowe, K. & Gardner, W.,(2001), Glynn & Raffaelli (2010), DeChurch, L., et al (2010), Gardner, W., et al. (2010), Gardner, W.L. et al.(2011), Wilderom, C., et al (2012) y Hutzschenreuter, T., et al (2012).

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

3.2 Analisis Descriptivo Referencias								
Otras distribucion es	Distribucion de autores por pais	Dsitribuxion por periodo de tiempo	Distribucion por disciplina cientifica	Distribucion por tipo de autor	Distribucion por revistas cientificas	Distribucion por casos de estudio	Distribucion por varios documentos	Distribucion por tipos de Investigacion
OTD	DAP	DPT	DDC	DTA	DRC	DCE	DVD	DTI
6	4	8	5	4	4	4	5	5

Tabla 37: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE REFERENCIAS EN LIDERAZGOS

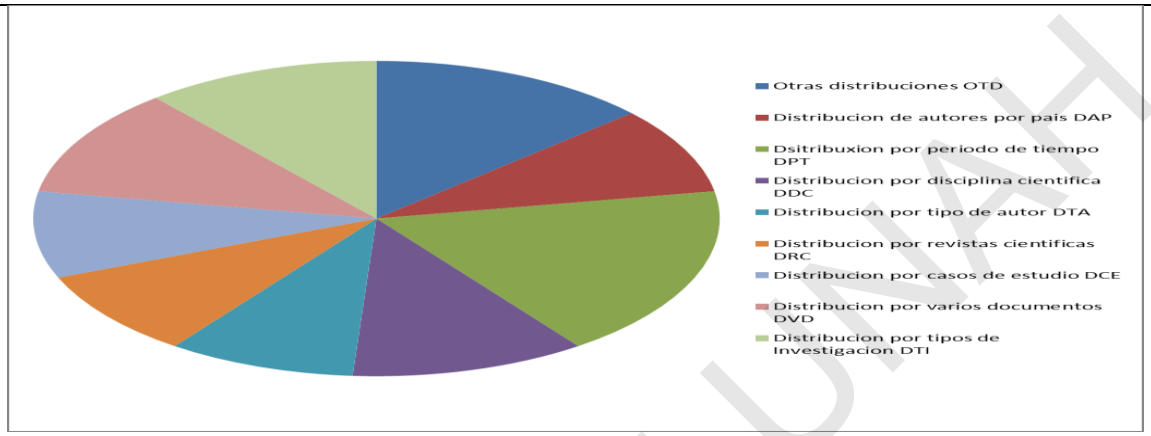


Gráfico 24: DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE EL TIPO DE REFERENCIAS EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

Finalmente en relación a las medidas de calidad, diecisiete (17) de los casos, es decir más de mitad mostro objetividad y transparencia y luego en quince (15) casos en medidas tanto de validez como de confiabilidad a continuación los autores; (Gardner, W.L. et al.(2011), Glynn & Raffaelli (2010), G. Thompson, R.P. Vecchio (2009), Lowe, K. & Gardner, W.,(2001), Gardner, W., et al. (2010), Battilana, J., et al (2010), Graen, G. & Uhl-Bien, M., (1995), Brown, M., & Treviño, L., (2006), Yukl, G., et al. (2002), Antonakis, J., et al (2003), Cavazote,F., et al (2011), Frank, X., & Howell, J., (2012), Wilderom, C., et al (2012), Colbert, A., et al (2012) y Hutzschenreuter, T., et al (2012) , luego tres (3) casos/ articulos de (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001), Glynn & Raffaelli (2010), Gardner, W., et al. (2010)) se refirieron y mostraron un análisis del factor de impacto en revistas científicas.

Derechos reservados

4. Medicion de Calidad								
Objetividad y transparencia	Validez	Confiabilidad	Alineamiento discursivo de interpretaciones por acuerdo entre los	Fiabilidad de las mediciones entre los calificadores	Factor de Impacto de Revistas	Factor de Impacto de libros	Factor de Impacto de Ediciones	Factor de Impacto de otros documentos
OT	VAL	CON	ADI	FMC	Fir	Fil	FIEd	Fiod
17	15	15	3	2	3	0	0	0

Tabla 38: DESCRIPCIÓN INTERNA SOBRE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN LIDERAZGOS

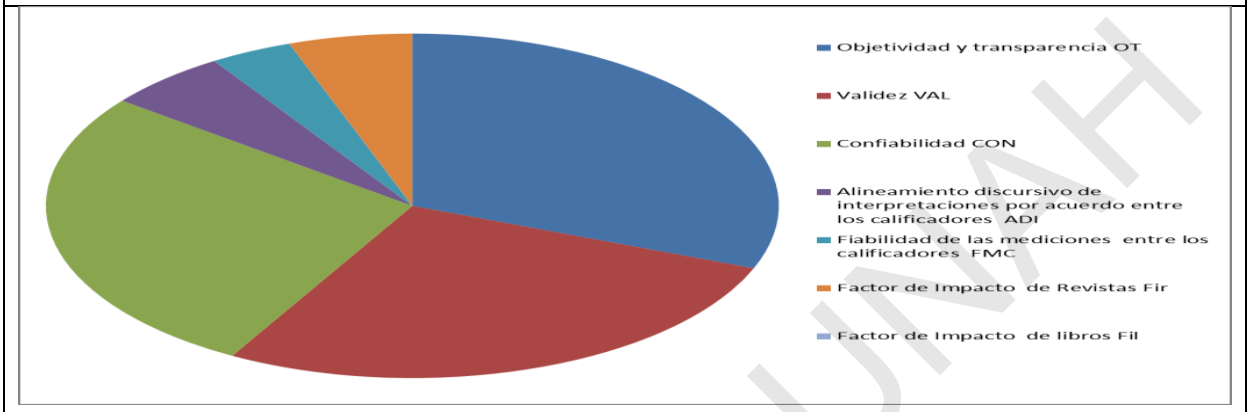


Gráfico 25: DISTRIBUCIÓN INTERNA SOBRE LAS MEDIDAS DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LOS LIDERAZGOS

4. Integración del modelo ampliado para el DHS

A continuación se describe en dos momentos el modelo ampliado hacia el DHS, el primer momento es lo que se ha logrado construir al momento actual en los campos de estudio analizados, basándose en los documentos seleccionados en las muestras, y en un segundo momento se muestra un modelo propuesto con una visión ampliada hacia el DHS, con el propósito de tener una visión más holística de hacía que estamos contribuyendo con el presente estudio, e identificando el campo de estudio de los liderazgos que es donde se delimita y se hacen los posteriores análisis a un mayor nivel de profundidad.

4.1 Construcción al momento actual

Basado en las secciones anteriores, sobre los campos de estudio (liderazgo, educación y desarrollo,) se puede ver en síntesis (ver matriz # 2) vinculando las categorías del análisis de contenidos, con las categorías para identificar madurez de etapas y mecanismos de teorías.

Derechos reservados

Se puede apreciar entonces que el campo de estudio del liderazgo cuenta con mayores niveles de maduración relativos, seguido por el campo de la "educación y desarrollo", y con menores niveles de maduración el paradigma del DHS, es importante destacar que el paradigma del DHS, es más amplio y holístico y por lo tanto integra los demás campos analizados. Es decir que al lograr mayor maduración en los temas, disciplinas (con mayor énfasis en lo interdisciplinario) y campos de estudio, automáticamente se incrementa la madurez del DHS. Como antes dicho, es necesario enfocar las estrategias de estudios futuros a una lógica de articulación y complementariedad para avanzar con mayor velocidad, rigurosidad y solides, es decir no continuar en la dispersión que hasta el momento ha predominado.

Con la reflexión del párrafo anterior, se propone un primer acercamiento a un modelo de gestión ampliado para el paradigma del Desarrollo Humano Sostenible –DHS desde el campo de los liderazgos y la educación y el desarrollo. (Ver figura # 1)

	Nivel o grado de madurez y desarrollo de los campos de estudio	
Categorías de análisis de contenido	**Liderazgo**	**Educación y Desarrollo**
Tipo de documento (temas y propósitos)		
Fundamentación teórica		
Categorías de análisis		
Disciplinas, paradigmas y sectores		
Metodologías de recolección de datos (primarios y secundarios)		
Metodologías de análisis de datos (primarios y secundarios)		
Revistas científicas con mayor factor de impacto		
Mediciones de calidad		
Identificación de aspectos que requieren mayor estudio		

Matriz 1: SÍNTESIS DE MADUREZ DE LOS CAMPOS DE ESTUDIO VINCULÁNDOLOS A LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

Derechos reservados

Etapas para maduración de constructos de teorías	Mecanismos para el desarrollo de teorías	Nivel o grado de madurez promedio del investigador
1) la introducción y elaboración del concepto;	A-Conmensuración	
2) evaluación y aumento de conceptos	B-Evangelismo	
3) Consolidación y alojamiento del concepto.	C-Decir la verdad	
Fuente: elaboración propia adaptando los conceptos de Glynn, Mary Ann and Raffaelli, Ryan(2010); Reichers and Schneider (1990) y Hunt (1999) citados por W.L. Gardner et al. (2010)		

Matriz 2: SÍNTESIS DE MADUREZ DE LOS CAMPOS DE ESTUDIO VINCULÁNDOLOS ETAPAS Y MECANISMOS DE TEORÍAS EN EL MARCO DEL MODELO GLOBAL INTEGRADO

Coloración	Nivel
	Alto
	Mediano
	Bajo
	Nulo

4.2 Modelo propuesto con una visión ampliada

En la figura # 1 se puede apreciar los diferentes componentes que forman parte del primer acercamiento de lo que sería el modelo de gestión del DHS, como ya se menciona en las secciones anteriores, la idea es por un lado rescatar lo que se ha logrado madurar y desarrollar al momento actual, y por otro lado identificar con claridad y transparencia en donde se delimita el presente estudio, sin embargo el tener este marco ampliado nos permite hacer los análisis y discusiones respectivas en los siguientes capítulos en el sentido de hacer ver las limitaciones y los futuros direccionamientos de próximos estudios con propósitos de lograr mayor maduración tanto en el paradigma del DHS, como en la madurez del investigador en el corto, mediano y largo plazo.

Derechos reservados

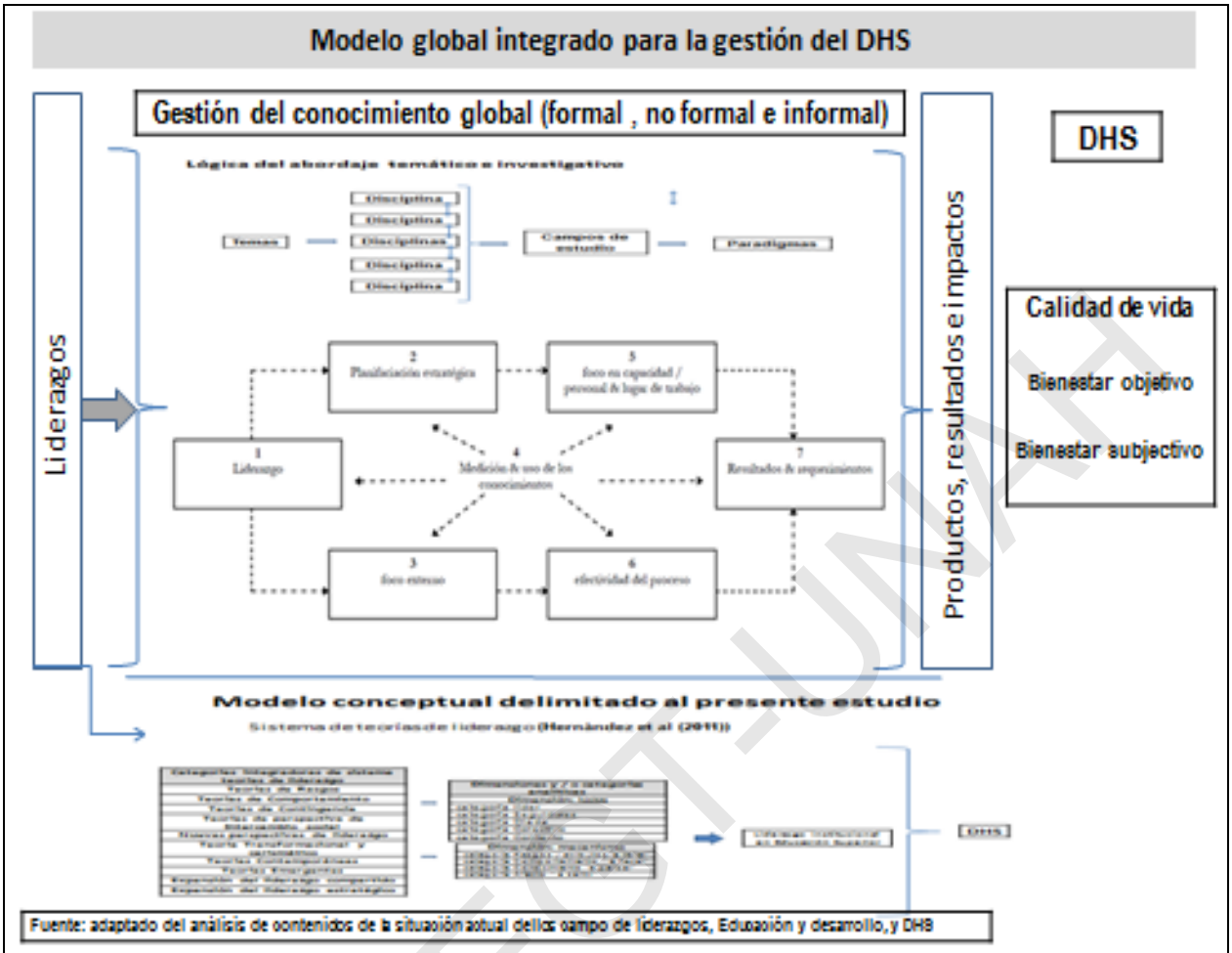


Figura 1 MODELO GLOBAL INTEGRADO PARA LA GESTIÓN DEL DHS

5. Marco conceptual delimitado

En la sección anterior se especifica la estrategia para contribuir a la maduración del campo de los liderazgos, mediante la validación del sistema de teorías de liderazgo propuesto por Hernandez, et a. (2011) como lenguaje común, a continuación se describe en detalle las dimensiones y categorías de dicho sistema de teorías y dejando establecido como el marco conceptual en el cual se delimita la presente investigación. Es importante remarcar que los conceptos a utilizar serán una citación directa (traducción libre) de los conceptos del estudio de Hernández, et a. (2011) y del estudio metodológico de Vega, C; Zavala, G (2004) el cual es una

Derechos reservados

adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgos (MLQ, por sus siglas en ingles) de B. Bass y B. Avolio al contexto Latinoamericano, específicamente el Chileno.

5.1 Lenguaje común: Dimensiones y categorías del sistema de teorías de liderazgo

5.1.1 Dimensión Locus-Loci (Sujeto)**:** Esta dimensión es definida como el lugar de donde se origina el liderazgo, es como la fuente de surgimiento, fundamentándose en varias teorías el lugar (locus-loci) es definido como un individuo, varias personas y/o el contexto en el cual se interactúa.

Categorías de esta dimensión:

Líder: Según Hernández et al. (2011) "... Las teorías más tradicionales afirman que el liderazgo surge del líder de forma absoluta o parcialmente, es de los enfoques más sencillos y se da en las primeras etapas del surgimiento del campo de los liderazgos".

Seguidores: Ibid. (2011) "...Hay teorías de liderazgo que postulan a los seguidores como líderes en sí mismo (es decir independientes del líder) harían liderazgo posible. Conceptualización de seguidores como un locus de liderazgo por lo tanto es distinto del concepto de los seguidores, que examina "lo que los seguidores hacen cuando siguen" (Rost, 2008: 54).

Líder-Seguidor (Diada): Ibid. (2011) "... Hay teorías que discuten el origen de los liderazgos en las relaciones entre líder-seguidor, deben o pueden ser ubicadas en la categoría de diada...es decir que son teorías que no definen o explican que el liderazgo viene o se transmite del sujeto como líder o del sujeto como seguidor, sino que se origina y transmite de las relaciones entre estos dos sujetos líderes y seguidores".

Colectivo: Ibid. (2011) "El locus colectivo incluye aquellas teorías que se presume liderazgo que surgen de las relaciones interconectadas de personas dentro de un grupo específico de personas (por ejemplo, los equipos de trabajo). Es importante señalar que en esta última categoría, el

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

liderazgo se conceptualiza como un fenómeno a nivel de grupo (y por lo tanto es distinto del líder individual o loci seguidor), que surge a partir del conjunto de los las relaciones entre los miembros del grupo, no sólo una relación (y por lo tanto es distinta de la díada locus)".

Contexto: Ibid. (2011) "...Se define siguiendo a John (2006: 386) como "oportunidades situacionales y limitaciones que afectan la ocurrencia y el significado del comportamiento organizacional". La categoría de contexto es necesariamente amplio e incluye múltiples niveles. Por ejemplo, el contexto puede existir a nivel individual (por ejemplo, el diseño del trabajo de un empleado), el nivel de grupo (por ejemplo, el sistema de recompensa del grupo), el nivel de organización (por ejemplo, la cultura de la organización), y el nivel de la sociedad (por ejemplo, las normas culturales nacionales), así como a través de estos niveles respectivos".

El contexto no es más que la situación en la que se promulga el liderazgo. Más bien, el contexto puede actuar como un directo determinante de la naturaleza del liderazgo, por lo que su inclusión como un lugar de liderazgo. En consecuencia, es importante tener en cuenta que las teorías realizadas en esta categoría no deben simplemente categorizar contexto como variable antecedente, mediador o moderador, sino como una "primavera" real que genera liderazgo (Uhl-Bien, Marion, y McKelvey, 2007).

5.1.2 Dimensión Mecanismos: es la segunda dimensión descubierta por Hernández et al. (2011) en la revisión cualitativa de las teorías de liderazgo. Es el proceso real a través del cual el lugar de los ejercicios de liderazgo influyen, y lo define como el medio por el cual liderazgo se promulga, sugiere que las teorías de liderazgo se pueden clasificar en cuatro mecanismos: rasgos, comportamientos, cognición/ conocimiento, y afecto. Importante reconocer que no forman una serie continua, y por lo tanto representan categorías relativamente independientes.

Derechos reservados

Rasgos: Ibid. (2011) "...La teoría del liderazgo moderno se originó en la idea de que los líderes exhiben ciertas características de la personalidad que ayudan a diferenciarlos de otras personas (por ejemplo, Galton, 1869). Los rasgos de personalidad quizás capturan mejor, estable y duradero las cualidades y patrones de emociones, pensamientos y comportamientos del individuo (Mischel y Shoda, 1995) de los individuos. Rasgos pueden existir no sólo a nivel individual, sino a nivel de grupo / unidad, así, como lo ilustra el gran modelo de cinco factores, que se ha argumentado que son funcionalmente isomorfos a nivel individual y colectivo (Hofmann & Jones, 2005)".

Comportamiento: Ibid. (2011) "Aunque los rasgos o atributos pueden producir rasgos y / o patrones de comportamiento estable (Hogan, 1991), El mecanismo de comportamiento abarca los tipos de comportamientos que hacen posible el liderazgo. Por consiguiente, se puede examinar tales conductas independientes de si son compatibles con las características específicas (Bass & Bass, 2008)".

Conocimiento: Ibid. (2011) "Enfoques de liderazgo que enfatizan el enfoque cognitivo en los pensamientos y procesos sentido de decisiones relacionadas con el liderazgo. Estas teorías surgieron de la "revolución cognitiva" de la psicología que surgió en la década de 1950, y luego importados a la literatura sobre liderazgo a principios de 1970 (Lord & Brown, 2004). En lugar de centrarse solamente en los rasgos incorporados en el líder, o conductas llevadas a cabo por el líder, el enfoque cognitivo al liderazgo hace hincapié en la forma de guiones y esquemas que influyen en las formas que el liderazgo se lleva a cabo y en última instancia se percibe y se interpreta. Guiones y esquemas cognitivos pueden influir directamente en los líderes y sus procesos de toma de decisiones, elecciones y comportamientos. Por otra parte, los líderes pueden activar secuencias de comandos de sus seguidores y esquemas y por lo tanto influir en sus pensamientos y actitudes,

Derechos reservados

mientras que los elementos cognitivos de los seguidores pueden dar forma a quien se percibe o no como un líder".

Afecto: Ibid. (2011) "..Capta las emociones y estados de ánimo que participan en el liderazgo. El liderazgo es un proceso emocional para una variedad de razones. Las emociones de los líderes pueden influir en su toma de decisiones y la capacidad de conectar con los seguidores. Los líderes pueden transmitir sus emociones a los seguidores, influyendo en cómo el liderazgo se desarrolla y se percibe (Erez, Misangyi, Johnson, Lépine, y Halverson, 2008). El propio afecto de los seguidores puede fluir en sus percepciones de liderazgo y la conexión emocional entre líderes y seguidores y luego las formas de su relación (Ashkanasy y Tse, 2000). Mientras se expresa cierta emoción puede ser considerada una conducta, el afecto como un mecanismo de liderazgo captura las emociones y estados de ánimo que posteriormente influyen en una variedad de procesos incluyendo conductas y conocimientos (Brief y Weiss , 2002; Forgas, 1995; Forgas & George, 2001).

5.2 Definiciones de categorías de teorías de liderazgo

5.2.1 Teorías de Rasgos:

Hernandez et al (2011) revisa literatura de varias épocas, inicia desde el siglo 19 , donde se hacía énfasis en las características de los líderes y no líderes , luego se mueve a los años 1940´s donde algunos autores como (Jenkins, 1947: 74–75) Stogdill (1948: 66) concluyen que el líder no es la simple posesión de rasgos, luego identifica los que usan el enfoque de Neo-rasgos quienes reconocen los rasgos como precondiciones de un liderazgo, luego hace ver que hay una nueva visión más allá de lo tradicional de ese entonces donde se enfatiza la necesidad de entender los mecanismos psicológicos en los cuales se podría derivar o traducir en una efectividad en el liderazgo

Derechos reservados

Según Hernandez (2011) citando a (Judge et al., 2002) poco se sabe acerca de la influencia que los rasgos podrían tener en la efectividad de liderazgos y para responder esto se requiere integrar el mecanismo de rasgos con otras categorías de liderazgos como ser comportamiento, conocimiento y afecto. También cita a Stogdill's (1948) quien hace ver la significativa importancia del contexto situacional en el cual el liderazgo encaja.

Teorías de Rasgos	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
	Se ubican en la matriz de sistemas de liderazgos en la celda de loci o locus (1-Lider) y Mecanismo (A-Rasgos), pero comparte para mayor entendimiento del liderazgo con Loci (2-Contexto) y Mecanismo (C-Conocimiento

5.2.2 Teorías de Comportamiento:

Hernandez et al. (2011) menciona que luego de la suspensión o interrupción, los académicos continuaron en la identificación de dimensiones sobre comportamiento que posibilitara la diferenciación entre la efectividad y no efectividad de los líderes. Mediante una revisión del proceso de investigación sobre teorías del comportamiento (Lewin, Lippitt, & White, 1939), (Fleishman, 1953; Stogdill & Coons, 1957), (Kahn & Katz, 1953; Katz & Kahn, 1952; Katz, Maccoby, Gurin, & Floor, 1951; Katz, Maccoby, & Morse, 1950; Likert,1961; Mann, 1965). Y Bales (1954). De los diferentes documentos analizados hace ver que todos enfatizan la distinción entre el comportamiento de liderazgo orientado en tareas y personas, pero que difieren en cuanto al énfasis de las dimensiones que evalúan para predecir efectividad en los liderazgos.

Según Hernandez (2011) ambos enfoques tanto el de "rasgos" como el de "comportamiento" se centraron o enfatizaron en el líder como sujeto, cita a Kahn and Katz's (1953) para hacer ver que el comportamiento se utilizó como indicador para diferenciar la efectividad e

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

inefectividad; el caso de enfoque del supervisor orientado en la producción y orientado en el empleado. Luego menciona como muy importante que se los académicos de las teorías del comportamiento empiezan a reconocer la naturaleza situacional del liderazgo (Fleishman, 1953: 6) así como también muy importante lo provocado por las situaciones de interacción y los comportamientos.

Teorías de Comportamiento	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
	Se ubican en la matriz de sistemas de liderazgos en la celda de (1-lider) y el mecanismo (B-comportamiento), pero comparte para mayor entendimiento del liderazgo con (2-Contexto) y mecanismos (A-Rasgos,C-Conocimiento)

5.2.3 Teorías Contingenciales:

Según Hernandez (2011) en los años 60´s y 70´s los académicos se volcaron a realizar estudios con teorías contingenciales que consideran o tomaran en cuenta factores situacionales que actuaran como potenciales limitantes u oportunidades. Citando a (Fiedler, 1964, 1971, 1976), quien fue uno de los primeros en intentar reconciliar anterior hallazgos inconsistentes en relación con los rasgos de líder y comportamientos, y además postuló que la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el estilo de liderazgo con las características de la situación, a la que se refirió como "favorabilidad situacional". ¿Pero cuándo se debe considerar una situación favorable alta? Según Fiedler, cuando las relaciones del líder-miembro, estructura de tareas, y la posición de poder es alta también, y además reconoce que la efectividad de ciertos estilos de liderazgo dependerán del ambiente en el cual se desenvuelven.

Según Hernandez, et al. (2011) “la teoría de meta-ruta ó camino meta considera la efectividad del líder como contingencias (citando a House, 1971; House & Mitchell, 1974). Esta

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

teoría se fundamenta en la teoría de las expectativas de motivación desarrollada por Vroom (1964). El grado en que ciertos estilos de liderazgo (por ejemplo, directivo, de apoyo, participativo, y liderazgo orientado al logro) asistido en el esclarecimiento del camino de los empleados dependía de las características personales de los empleados y en las demandas del contexto con el que los empleados pueden tener que hacer frente. Por ejemplo, los seguidores con un locus de control interno se describen como más satisfechos con un estilo de liderazgo participativo, porque creen en su propia capacidad para hacer una diferencia; aquellos (seguidores) con una postura externa, sin embargo, tienden a estar más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo. Como un ejemplo de una variable de contingencia ambiental , la teoría de camino-meta sugiere que el grado de la estructura de la tarea modera la relación entre el comportamiento directivo del líder y la satisfacción laboral de los empleados, de tal forma que la relación es positiva para tareas con poca estructura y negativa para tareas con alta estructura.. Cuando las tareas ya están muy estructuradas, el camino al éxito ya debe ser identificado y cualquier tipo de direcciones adicionales pueden ser percibidas como excesivamente controladora. De hecho, el alto nivel de la estructura puede incluso servir como sustituto para liderazgo directivo o incluso el liderazgo participativo (Avolio , Kahai , y Dodge , 2000) ".

Otros factores de contingencia ambiental incluyen el sistema de autoridad formal de la organización y el trabajo en grupo de los empleados. Como teoría de la contingencia de Fiedler, entonces, la teoría de camino-meta enfatiza el contexto como un locus (lugar) potencial de liderazgo. Adicionalmente, los seguidores se separan claramente de los factores ambientales y se tratan como componentes activos de los procesos de liderazgo en función de sus locus (lugares) de control, el autoritarismo y habilidades. Por lo tanto, la efectividad de un líder depende de los atributos de los seguidores, localizando (al menos parcialmente) el lugar de liderazgo en los seguidores. Por último, el líder se discute como un tercer locus (lugar) porque la eficacia del

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

liderazgo depende de la combinación de estilo de liderazgo con el contexto y los atributos de los seguidores. El principal mecanismo de liderazgo dentro de la teoría de camino-meta son los comportamientos; los cuales incluye aclarar metas y caminos, proporcionando específica orientación (directiva), mostrando preocupación por el bienestar de los seguidores (apoyo), solicitud de sugerencias de los empleados (participativa) y el establecimiento de metas desafiantes (orientadas hacia los logros). Sin embargo, con respecto a los seguidores, la teoría enfatiza principalmente los rasgos (por ejemplo, locus (lugares) de control) y por lo tanto también reconoce rasgos como un mecanismo.

Hersey y Blanchard (1969, 1982) propusieron una teoría del liderazgo situacional profesional orientado que coloca la efectividad del líder directamente en la interacción entre los comportamientos del líder y el nivel de madurez de los seguidores. Específicamente, la teoría sugiere que los líderes deben ajustar sus comportamientos con el nivel de madurez de los seguidores, moviéndose a través de las fases diciendo, vendiendo, participando, y delegando lo que corresponda a una mayor disposición del seguidor. Cada fase se clasificó a través de las dos dimensiones; tanto de la tarea, como de la relación con el comportamiento. Por ejemplo, cuando los seguidores aún no están dispuestos a asumir ninguna responsabilidad (baja madurez), un líder debe "decir" lo que tienen que hacer y mostrar altos niveles de comportamientos en tarea y limitar las relaciones basadas en comportamiento. Cuando los seguidores logran mayor madurez o son más maduros, es importante para un líder proporcione apoyo socio-emocional adicional, mientras que, por último, en la fase siguiente de delegación los seguidores no necesitan proporcionar la orientación de tareas, porque los seguidores son plenamente conscientes de sus responsabilidades y son dispuestos a asumir los retos. El lugar de liderazgo dentro de esta teoría situacional surge de la diada, porque los líderes se suponen que son eficaces en la medida en que se ajusten sus estilos a los atributos de los seguidores. Debido Hersey y Blanchard extrajeron de los estudios de Ohio

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

State y Blake y la red de gestión de Mouton para desarrollar su teoría, los comportamientos son el principal mecanismo de liderazgo dentro de su teoría". (Hernández, et al. 2011)

Teorías de Contingencia	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
	Se ubican en la matriz de sistemas de liderazgos en la celda compartida de (1-lider y 2-contexto) y el mecanismo (A-Rasgos y B-comportamiento), pero comparte para mayor entendimiento del liderazgo con teorías de Meta-Ruta, Situacional y LMX
Teoría de liderazgo Meta-ruta	(1-lider y 2-contexto) y el mecanismo (B-comportamiento) Nota: también comparte (3-seguidores) y mecanismo (A-rasgos)
Teoría de liderazgo Situacional	(5-Diada) y el mecanismo (B-Comportamiento)
Teoría de liderazgo LMX	(5-Diada) y el mecanismo (B-Comportamiento) Nota: también comparte en Red con loci (4-colectivo) y mecanismo (B-comportamiento)

5.2.4 Teorías de perspectiva de Intercambio social

"Aproximadamente al mismo tiempo, que las teorías de contingencia fueron adquiriendo un papel protagonista en el campo de liderazgo, surgió una línea de investigación un poco separada, la cual se centró en la relación diádica entre los líderes y sus seguidores. Esta investigación cuestionaba el supuesto de que un estilo de liderazgo promedio no puede ser igual de eficaz con todos los seguidores y avanzar en el campo desplazando la atención hacia la relación líder-seguidor como el dominio principal del análisis (Dansereau, 1995; Graen y Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro, y Cogliser, 1999, citados por Hernandez, et al (2011)".

Derechos reservados

Jacobs (1970) fue uno de los primeros en abordar el liderazgo desde una perspectiva de cambio social. Criticó a la simplicidad de los enfoques previos de liderazgo y sugirió que el liderazgo sólo puede ser entendido cuando los seguidores son socios proactivos de la interacción. A partir de la teoría del intercambio social Jacobs discutió la naturaleza transaccional de los grupos. Específicamente, cualquier miembro del grupo que contribuye singularmente a las metas y/u objetivos de su grupo es correspondido al recibir un mayor reconocimiento y aprecio por otros miembros del grupo.

Mientras que el enfoque de Jacobs se centró principalmente en la emergencia del líder, los investigadores del intercambio líder- miembro (LMX) aplicaron su trabajo a las relaciones líder-seguidor formal. Con origen en el modelo de articulación vertical díada, LMX enfatizó cómo los líderes desarrollan dos tipos de relaciones con sus seguidores: una basada en "la influencia sin autoridad", y otra basada en "la influencia con autoridad "(Dansereau, Graen, y Haga, 1975: 48). La habilidad del líder para influir sin autoridad fue caracterizada por altos niveles de apoyo mutuo, la confianza, la lealtad y latitud de darse a sus seguidores. Por el contrario, la influencia con autoridad, fue basada primariamente en más roles y técnicas de supervisión formal.

El desarrollo de relaciones distintas examinada durante el papel o rol inicial de los procesos fue hipotetizado a que conduzca a la formación de los grupos internos y los grupos externos (Graen y Cashman, por lo que 1975 Graen y Scandura, 1987). Los seguidores en grupos internos gozan de mayor satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional, con niveles más altos de rendimiento de la tarea y trabajo extra, y son menos propensos a la facturación en comparación con los seguidores de los grupos externos (Graen y Uhl-Bien, 1995). Por lo tanto, siendo un miembro de un grupo interno se ha demostrado que tienen un efecto positivo en muchos resultados de los seguidores.

Derechos reservados

Es evidente a partir de la discusión anterior que los teóricos LMX vieron el liderazgo derivado de aspectos únicos de las relaciones líder-seguidor (diada) en lugar de los atributos del líder o seguidor solo. Así, el locus (lugar) del liderazgo se encuentra dentro de la diada. El principal mecanismo dentro de la teoría LMX es el comportamiento. Las descripciones del rol haciendo procesos se enfocan en las previsiones de negociación del líder y la reciprocidad de los miembros en gran esfuerzo, tiempo y responsabilidad. De hecho, por lo que el papel en sí se define como un proceso mediante el cual los socios "trabajar a través de cómo cada uno se comportarse en determinadas situaciones "(Graen y Cashman, 1975: 143, énfasis añadido).

Más recientes avances en la teoría LMX, es que integra la perspectiva de redes sociales, elevando el locus (lugar) para el nivel colectivo. Por ejemplo, Sparrowe y Liden (1997, 2005) sugirieron que LMX sólo puede ser plenamente comprendido al ir más allá de la relación líder-seguidor a la consideración de la estructura social en la que dichas relaciones se incrustan. Graficado del trabajo de Sahling (1972) sobre las dimensiones de la reciprocidad, los autores identificaron como un líder y miembro de la red independientemente e iterativamente influencia la calidad de LMX a través de las tres fases del desarrollo; relación inicial, el patrocinio y la asimilación. El liderazgo en esta conceptualización se encuentra dentro de la colectividad, porque es ambos posiciones lider y miembro dentro de sus respectivas redes que, entre otros factores, determina la calidad de las relaciones y por lo tanto da un incremento al liderazgo. Al igual que la teoría LMX "tradicional", se puede inferir de las discusiones de Sparrowe and Liden que los comportamientos son los principales mecanismos de liderazgo (por ejemplo, el patrocinio parece ser una conducta).

Derechos reservados

Teorías de perspectiva de Intercambio social	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
	En los 70´s se ubican en la matriz de sistemas de liderazgos en la celda de loci (5-diada) y el mecanismo (B-comportamiento). Nota: surgieron al mismo tiempo de las teorías de contingencia. Pero más recientemente 1997,2005, intersección en la celda de loci (4-colectivo) y siempre en el mecanismo (B-comportamiento). Dentro de esta categorías de teorias de liderazgo están las teorias de liderazgo situacional , LMX y Red LMX (por sus siglas en Ingles)
Teoría de liderazgo Situacional	Loci (5-Diada) y el mecanismo (B-Comportamiento)
Teoría de liderazgo LMX (por sus siglas en Ingles)	Loci (5-Diada) y el mecanismo (B-Comportamiento)
Teoría de liderazgo Red LMX	Loci (4-colectivo) y el mecanismo (B-comportamiento)

5.2.5 Aventurarse en nuevas perspectivas de liderazgo

„Aunque las teorías de contingencia desarrollados en la década de 1960 y 70 contribuido ampliamente a la literatura, algunos investigadores comenzado a cuestionar la validez del escurridizo y sublime constructo del liderazgo, y proporcionó algunos argumentos de peso para mirar el liderazgo a través de un lente completamente diferente. Kerr y Jermier (1978) enturbiaban el panorama al sugerir que ciertas variables pueden actuar como sustitutos o neutralizadores, lo que hace innecesario o ineficaces el liderazgo. Descrito por la teoría meta ruta o camino ruta de House y Mitchell, estos autores identificaron una serie de características del seguidor, la tarea y la organización que, si está presente, simplemente realizaría comportamientos de liderazgo (en tareas y orientado hacia las relaciones) redundante. El trabajo de Kerr y de Jermier se alejó de centrarse

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

en el líder como el lugar de liderazgo, sino que hizo hincapié en los seguidores y el contexto. En otras palabras, el grado en que liderazgo es efectivo podría basarse simplemente en determinados atributos de los seguidores y el contexto, casi independiente de lo que el líder realmente hace. En lo que respecta a los mecanismos de liderazgo (dirección), esta teoría parece enfatizar los rasgos y comportamientos, de tal manera que ciertas características de la personalidad seguidor (por ejemplo, la necesidad de independencia y capacidad) actúan como sustitutos de ciertas variables contextuales (por ejemplo, la normalización o estandarización de tareas) dar lugar a la aparición de comportamientos de liderazgo (por ejemplo, el establecimiento de objetivos)" (Hernández, et al. 2011).

Casi al mismo tiempo tenían Kerr y Jermier su obra publicada, Lord y colegas introdujeron la teoría del liderazgo implícito (Lord, 1977; Señor, Agrupación, Rush, y Thomas, 1978; Señor, Foti, & De Vader, 1984; Señor, Foti, y Phillips, 1982). A partir de la categorización y la investigación en la percepción de la persona, los teóricos del liderazgo implícito postulan que los seguidores tienen ideas o nociones preconcebidas (teorías implícitas) acerca de lo que un líder prototípico parece, y cuando se coloca dentro de una situación ambigua, buscan pruebas que confirmen esas nociones o ideas. Si se encuentran indicios de apoyó al prototipo, la persona será percibida como un líder. Por ejemplo, prototipos de líder a menudo incluyen el despliegue de poder; si a una persona de hecho se le visualiza poder, otros alrededor de esta persona son más propensos a percibir de él o ella como un líder. A menos que los seguidores perciben a alguien como un líder (porque él o ella proporciona indicaciones que confirman prototipos), el liderazgo no es probable que ocurra. Como prueba, Lord y sus colaboradores fueron los primeros en reconocer la importancia de la perspectivas de los seguidores para explicar el liderazgo (ver Hollander y Julian, 1969, Pfeffer, 1977). La teoría del liderazgo implícito, entonces, ubica el locus (lugar de liderazgo) dentro de los seguidores y el mecanismo de liderazgo dentro de la cognición (conocimiento).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Meindl, Ehrlich, y Dukerich (1985) también continuaron con un enfoque no tradicional centrado en el seguidor para examinar el liderazgo, Sugiriendo qué el concepto de liderazgo es probablemente idealizado o romantizado por los seguidores. A partir de la teoría de la atribución, Meindl et al. (1985) sugiere que los seguidores buscaban dar sentido a las actividades complejas y ambiguas de la organización y atribuyendo los resultados a los liderazgos, porque es una explicación accesible y comprensible. Esta visión idealizada o romantizada del liderazgo es particularmente fuerte cuando el desempeño de la organización es extrema-O muy buena o muy pobre. Cualquiera de los casos es un evento sobresaliente que desencadena haciendo sentido y atribuyendo los procesos en los seguidores, que resulta o se traducen en la imagen de ellos como el líder, el héroe o el chivo expiatorio.

Esta teoría del romance del liderazgo se centra principalmente en los seguidores como el locus (lugar) donde que se origina el liderazgo, pero se reconoce que la situación es también considerar en la determinación de cómo los seguidores interpretan el liderazgo. En lugar de centrarse en los rasgos y comportamientos como mecanismos, enfoque de Meindl et al., centrado en el conocimiento de los seguidores, que están sesgados o polarizados hacia ver al líder como el principal motivo de acontecimientos extraordinarios.

Aventurarse en nuevas perspectivas de liderazgo	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
	Al mismo tiempo que se desarrollaban las teorías de contingencia sobre liderazgo, fueron cuestionados la validez de los constructos y variables y surgían nuevas perspectivas de liderazgo en el (3-seguidores) principalmente, y en el mecanismo c) conocimiento.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

	Dentro de esta categoría surgieron las teorías de liderazgo implícito y de romance.
2.5.1 Teoría de liderazgo implícito	(3-seguidores) y el mecanismo (C-conocimiento)
2.5.2 Teoría de romance del liderazgo	(3-seguidores) y el mecanismo (C-conocimiento)

5.2.6 Teorías de liderazgo transformacional y carismático

En esta categoría del sistema de teorías de liderazgo se dará en dos partes, la primera que explicara la fundamentación teoría según el sistema de teorías de liderazgo desarrollado por Hernández et al. (2011), y la segunda parte un complemento o ampliación de dicha teoría, basada en el estudio realizado por Carolina Vega y Gloria Zavala (2004), dicho estudio es una adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B.Bass y B.Avolio al contexto organizacional Chileno; el cual se enmarca en la teoría de liderazgo Transformacional / carismático.

A continuación el desarrollo conceptual de Hernández et al. (2011), "basado en la conceptualización de Burns (1978) de liderazgo transaccional y transformacional en la arena política y la discusión de Weber (1947) de carisma en las organizaciones, las teorías de liderazgo transformacional y carismático surgió a principios de la década de 1980. Al igual que la teoría de camino-meta o ruta meta, el liderazgo transaccional se basa en Vroom (1964), sobre la teoría de las expectativas de la motivación como líderes transaccionales, aclarar cómo se cumplirán las necesidades de los seguidores a cambio de completar sus requisitos de trabajo. Por lo tanto, liderazgo transaccional se basa en los principios económicos e implica que los seguidores racionales son conscientes de sus necesidades. El papel o rol del líder transaccional es visto principalmente en el reconocimiento de las necesidades de seguidores y el seguimiento del

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

cumplimiento del papel del seguidor (Bass, 1985; Bono & Juez, 2004; Burns, 1978). Los líderes transaccionales promulgan las siguientes conductas o comportamientos: recompensa contingente, la gestión por excepción activa, y la gestión por excepción-pasivo.

Aunque el liderazgo transaccional proporciona un elemento importante de un liderazgo efectivo (después de todo, los seguidores deben saber cómo conseguir premios valorados), se ha visto ensombrecido por la aparición simultánea de las teorías más revolucionarias de liderazgo transformacional y carismático.

Bass (1985) basa su teoría de liderazgo transformacional en el trabajo anterior de Burns y definió principalmente en lo que respecta a los efectos individuales que los líderes transformacionales tienen sobre sus seguidores, aunque ambos autores en escritos posteriores aumentaron el locus (lugar) de estas teorías a nivel colectivo. De acuerdo con la teoría de liderazgo transformacional, los seguidores tienen confianza y respeto para el líder, y están motivados a ir más allá de lo que normalmente se espera de ellos. Los líderes transformacionales promulgan su liderazgo a través de cuatro tipos distintos de comportamiento o conductas: consideración individualizada, estimulación intelectual, la influencia idealizada, y la motivación inspiradora.

El concepto de liderazgo carismático se originó a partir de (1947) Los primeros trabajos de Weber sobre las implicaciones potenciales de liderazgo carismático para las organizaciones. Al igual que la teoría de liderazgo transformacional, teorías de liderazgo carismático hincapié en los comportamientos que permitirá a esos líderes que tienen una influencia excepcional sobre sus seguidores (Yukl, 1999). Basándose en las características de la situación, el líder y el seguidor, los seguidores atribuyen cualidades extraordinarias y el carisma al líder. Aunque ambas teorías hacen hincapié en ciertos comportamientos como mecanismos de liderazgo (dirección), las teorías

Derechos reservados

UD-DEGT-UNAH

también sugieren que las cogniciones (conocimientos) y afecto ayudan a explicar la influencia del líder.

La existencia de múltiples caminos hacia el liderazgo se hace particularmente evidente en House (1977: 191) la teoría de Liderazgo carismático, en la que declaró que los seguidores de los líderes carismáticos "modelo de su comportamiento, sentimientos y cogniciones después del líder". Conger y Kanungo (1987) sugirieron que el carisma percibido se basa en un proceso de atribución, en el que las percepciones de carisma de los seguidores con base en observaciones del comportamiento del líder determinan si la persona se considera realmente un líder carismático. Weber (1947) igualmente enfatiza la importancia atribuida a las creencias que los seguidores tienen en la determinación de las atribuciones de un liderazgo carismático.

Considerando que las teorías de liderazgo más tradicionales destacaron la toma de decisiones racional, ambas teorías de liderazgo transformacional y carismático hacen hincapié en la importancia de los afectos y valores (Yukl, 1999). Por ejemplo, en su trabajo seminal en el carisma, Weber (1947: 360) hace hincapié en la "forma emocional de relación comunal" que los seguidores de un líder carismático forman entre sí. Más tarde, Bass (1985) designa toda una parte de su libro al "componente emocional" del liderazgo transformacional proponiendo que la motivación inspiracional conduce al seguidor a una excitación emocional, y que comportamientos del líder que infunden entusiasmo a través de palabras de ánimo y hacer que los empleados se sientan orgullosos de sus logros son parte de proceso de atracción emocional.

Kark y Van Dijk (2007), entre otros, promovieron la idea de que los seguidores son propensos a adoptar su transformación / carismática de afecto positivo del líder a través de los efectos de contagio emocional (Hatfield, Cacioppo, y Rapson, 1994). Bono y Ilies (2006) también

Derechos reservados

plantearon la hipótesis de (y encontrado) que los líderes carismáticos son más propensos a expresar emociones positivas que los líderes no carismáticos, que luego son "Atrapados" por sus empleados.

Por último, los rasgos también parecen jugar un papel en las teorías transformacionales y carismáticas. Bass (1985) discutió la importancia de las características de la personalidad tales como la dominación, la autoconfianza y la necesidad de la influencia en la predicción de liderazgo transformacional. House (1977) planteó la hipótesis de que los niveles extremadamente altos de confianza en sí mismo, el dominio, y la convicción en las propias creencias son necesarios para que una persona sea percibida como carismática por otros. Por otra parte, Kark y Van Dijk (2007) discutieron la importancia de un enfoque de autorregulación para predecir si uno se convierte en un líder transformacional o transaccional.

A diferencia de las teorías previas de liderazgo, vemos que los rasgos, comportamientos, cognición (conocimiento), y afecto son todos mecanismos dominantes dentro de la teoría del liderazgo transformacional y carismático. Esto podría sugerir que como los constructos de liderazgo han llegado a ser más complejos, también lo han hecho los mecanismos necesarios para explicar este tipo de liderazgo. Con respecto al locus (lugar) del liderazgo, estas teorías parecen sugerir que el liderazgo surge en la relación líder-seguidor. Prácticamente la totalidad de los artículos publicados sobre el liderazgo transformador y carismático enfatizan la importancia de la relación líder-seguidor (a diferencia de discutir líderes y seguidores como socios distintos). Por ejemplo, los seguidores observan el comportamiento de sus líderes de los cuales podrían o no podrían desarrollar la percepción de carisma (Conger y Kanungo, 1987, 1998). Del mismo modo, Shamir, House, y Arturo (1993) discuten el auto concepto de los seguidores, destacando la importancia de las reacciones que dan los seguidores a los comportamientos del líder lo cual determina la influencia del líder. Esto no es para sugerir que los líderes transformacionales o

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

carismáticos no pueden influir en los grupos en general, sino más bien, que el locus (lugar) reside en la relación del líder y seguidor.

Complemento o ampliación de categoría de liderazgo transformacional carismático, basado en el estudio realizado por Carolina Vega y Gloria Zavala (2004).

Liderazgo Transformacional

Definición Conceptual: Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

Influencia Idealizada conductual

Definición Conceptual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

Influencia Idealizada Atribuida

Definición Conceptual: El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Motivación Inspiracional

Definición Conceptual: El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.

Estimulación Intelectual

El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

Liderazgo Transaccional

Definición Conceptual: Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Consideración Individualizada

Definición Conceptual: El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

Recompensa Contingente

Definición Conceptual: El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Dirección por Excepción Activa

Definición Conceptual: El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

Liderazgo pasivo/ evitador

Definición Conceptual: El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas llegan a ser graves, o no la realiza, evitando tomar decisiones.

Dirección por Excepción Pasiva

Definición Conceptual: El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

Laissez-Faire

Definición Conceptual: El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.

Teoría Transformacional y carismático	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
	(surgió en los 80's) Se ubican en la matriz de sistemas de liderazgos en la celda con (5-Diada), y los mecanismo (A-Rasgos, B-Comportamiento, C-Conocimiento, y D) Afecto, pero comparte o en algunos casos se complementa con la teoría de liderazgo Transaccional en el (1-lder), y mecanismo (B-Comportamiento).
Teoría de liderazgo Transaccional	(1-Lider) y el Mecanismo (B-comportamiento)

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Transformacional/ Carismático	(5-Diada),y los mecanismo (A-Rasgos, B-Comportamiento, C-Conocimiento, y D) Afecto
Complemento; Basado en el estudio realizado por Carolina Vega y Gloria Zavala (2004)	
Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Conductual
	Influencia Idealizada Atribuida
	Motivación Inspiracional
	Estimulación intelectual
Liderazgo Transaccional	Consideración Individualizada
	Recompensa Contingente
	Dirección por Excepción Activa
	Liderazgo pasivo evitador
	Dirección por excepción pasiva
	Laissez-Faire

5.2.7 Teorías Contemporáneas de liderazgo (según Hernández et al (2011))

En las últimas dos décadas, han surgido en la literatura más matices, complejos, y distinto enfoques hacia el liderazgo. En base a Quinn (1984, 1988) un marco competitivo de valores, la teoría de la complejidad de liderazgo (Denison, Hooijberg, y Quinn, 1995; Hooijberg, Hunt, y Dodge, 1997) sugieren que la complejidad del comportamiento es un concepto importante para estudiar en el reino de liderazgo gerencial. Específicamente, alegaron o argumentaron que los líderes más efectivos muestran una variedad de diferentes y a veces comportamientos contradictorios de reaccionar ante la gran variedad de situaciones que se exponen habitualmente y tienen la obligación de abordar. Ellos propusieron que aunque la complejidad cognitiva es importante para la efectividad del líder, el comportamiento complejo garantiza más consideración,

Derechos reservados

porque en definitiva el liderazgo se lleva a cabo a través de acciones dentro de los acontecimientos. Hooijberg et al. (1997) tomaron esta idea un paso más allá y desarrollaron lo que denominaron un modelo "leaderplex" que incorpora no sólo la complejidad cognitiva y de comportamiento, sino también la complejidad social. En conjunto, la integración y la diferenciación cognitiva y social - y uno del repertorio conductual – son utilizado como predictores de la efectividad del liderazgo.

El lugar de liderazgo dentro del modelo "leaderplex" se encuentra en el líder y el contexto. La teoría se centra en la capacidad o habilidad de los líderes para integrar y diferenciar socialmente, cognitivamente, conductualmente (comportamiento) y teniendo en cuenta el contexto, adaptando su comportamiento en consecuencia. Si los líderes no tienen un comportamiento particular en su repertorio que se ajuste a las exigencias del contexto, a continuación, el liderazgo no se levantará y el comportamiento adoptado será ineficaz. Los mecanismos que caracterizan la teoría del liderazgo complejo son; las conductas, cogniciones (conocimiento), y afecto. La centralidad de la complejidad cognitiva y de comportamiento en esta teoría hace hincapié en que ambos son el principal medio a través del cual se promulga el liderazgo. El componente de la complejidad social del modelo discute explícitamente la importancia de la capacidad del líder para reconocer y regular las emociones en uno mismo y los demás, y el potencial de las emociones de influir sobre la cognición y el comportamiento del líder (por ejemplo, afectan modelo de infusión, Forgas, 1995).

"Un segundo enfoque contemporáneo de liderazgo es el modelo de la identidad social de la efectividad del liderazgo (SIMOL, por sus siglas en inglés) (Hogg, 2001; Hogg y Terry, 2000; Van Knippenberg y Hogg, 2003). En base a Hogg y Terry (2000) la discusión de la influencia de la identidad social en una variedad de diferentes fenómenos organizacionales, Hogg (2001) describe cómo la investigación sobre la identidad social y auto categorización puede ayudarnos a entender que está siendo percibido como un líder dentro de un ambiente de grupo a través de cuál es el

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

miembro más prototípo del grupo. La Teoría SIMOL sostiene que los miembros más prototípicos son más propensos a ganar influencia, como miembros del grupo se sienten socialmente más atraídos para ellos y por lo tanto tienden a cumplir con sus sugerencias e ideas. Hogg y sus colegas postula que los miembros del grupo atribuyen conductas ejemplares a la capacidad de liderazgo y personalidad".

Siempre Hernández et al (2011) "Consideran que el lugar de liderazgo dentro de SIMOL reside en el colectivo: que es percibido como un líder que depende del prototipo del grupo, que se basa en la identidad única del grupo. Los mecanismos principales de liderazgo en SIMOL son cogniciones (conocimientos), comportamiento y afecto. El desarrollo de prototipos y los procesos de atribución que se derivan de ellos representan los aspectos cognitivo que dan lugar a quien es o no es atribuido el liderazgo. Los comportamientos son un mecanismo fundamental, ya que los miembros del grupo evalúan prototípicamente sus colegas mediante la observación de su comportamiento y deciden si son o no prototipos. Aunque no se dada la fuerte consideración en sus escritos originales, se ha demostrado que el líder auto-categorizado ha demostrado cambiar "lo que la gente piensa, siente y hace "en su intento de cumplir con el prototipo dentro del grupo (Hogg y Terry, 2000. p 187, énfasis añadido). Por lo tanto, además a los comportamientos y cogniciones, el afecto es una parte significativa del prototipo y por lo tanto se debe considerar como un mecanismo del liderazgo.

Un tercer enfoque reciente de liderazgo analiza el fenómeno a través de la teoría de redes sociales. Aunque LMX se integró con la teoría de las redes sociales (véase el análisis que antecede del trabajo de Sparrowe y Liden (1997, 2005)), otros estudiosos del liderazgo tienen recientemente intentado ofrecer una perspectiva de redes sociales más generalizado para el liderazgo. Por ejemplo, Balkundi y Kilduff (2005) discuten la idea de que la representación cognitiva de un líder

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

y los patrones de las relaciones dentro de diversas redes (por ejemplo, ego, de organización, y entre organizaciones) es el punto de partida de la forma en que el líder inicia y mantiene los vínculos sociales, que a su vez influye en la efectividad del liderazgo. Aunque esta teoría mira la agudeza de red del líder como punto de partida, el locus (lugar) del liderazgo se encuentra dentro de la red de relaciones o del colectivo. Estos autores argumentan que sólo a través de una comprensión completa de las redes sociales y el papel de uno en su interior es que el liderazgo puede surgir.

Contrastando lo anterior con las teorías de rasgos que se trataron al inicio, Balkundi y Kilduff (2005) expresaron que su " enfoque de red localiza el liderazgo no en los atributos de los individuos, sino en las relaciones que conectan las personas "(p. 942). El principal mecanismo del liderazgo se asocia con cogniciones (conocimientos) desde representaciones cognitivas de un líder de las redes, las cuales determinan tanto las decisiones que toma, como la eficacia del líder.

Teorías Contemporáneas	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías (teorías) dentro de la matriz del sistema de teorías
2.7.1 Teoría de complejidad del liderazgo (1997)	Loci compartido (1-Lider y 2-Contexto) y los mecanismos (B-Comportamiento, C-Conocimiento, D-Afecto)
2.7.2 Modelo de identidad social de liderazgo efectivo (SIMOL-por sus siglas en Ingles) (2000-2003)	(4-Colectivo) y los mecanismos (B-comportamiento, C-conocimiento, D-afecto)
2.7.3 Enfoque de redes sociales (2005)	(4-colectivo) y el mecanismos (C-conocimiento) para tener efectividad en el liderazgo Nota: hay análisis de teoría de redes sociales en LMX, hay discusión y debate sobre esto.

Derechos reservados

5.2.8 Teorías Emergentes (según Hernández et al (2011))

Esta categoría de grupo de teorías Hernández et al (2011), la describe en dos subgrupos; el a) que es basado en valores y es basado en un liderazgo edificante, y el b) que es basado en un contexto intercultural.

a) Basado en valores y edificantes

"Tras los recientes escándalos empresariales y ejemplos de conductas impropias por figuras claves de liderazgo, una mayor atención por parte del público, así como la comunidad de investigación de liderazgo se coloca en las cuestiones de moralidad, rectitud, los valores y la integridad. Aunque la ética y los valores se han incorporado en los últimos escritos de liderazgo, la mayor parte de este trabajo ha sido predominantemente normativo en lugar de descriptivo o predictivo (Brown y Treviño, 2006; Ciulla, 2004). Sin embargo, hay una serie de líderes emergentes teorías que tratan de incorporar explícitamente las ideas de principios, la honestidad, y la espiritualidad, como ética, espiritual y liderazgo auténtico".

El liderazgo ético se define como "la manifestación de una conducta apropiada normativamente a través de acciones personales e interpersonales las relaciones y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación de dos vías, refuerzo la toma de decisiones "(Brown, Treviño, y Harrison, 2005: 120). Para comprender los efectos de un liderazgo ético, Brown et al. Utilizaba la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977, 1986), proponiendo que los seguidores son más propensos a comportarse de una manera ética cuando su líder demuestra comportamientos éticos, actitudes y valores. En este caso, los seguidores son más propensos a emular ética de sus líderes en la toma de decisiones, las conductas pro-sociales y la motivación y las actitudes en general, que pueden disminuir su trabajo con comportamientos contraproducentes (Brown y Treviño, 2006;. Brown et al, 2005). Aunque la teoría del liderazgo ético reconoce la

Derechos reservados

importancia de seguidores como emuladores, el énfasis recae en el líder y cómo él o ella proporciona orientación ética a los seguidores. Por lo tanto, el lugar de liderazgo es únicamente en el líder.

En cuanto a los mecanismos de liderazgo, la teoría del liderazgo ético se centra principalmente en los rasgos, comportamientos y cognición. Como ilustra la definición, comportándose de una manera ética es considerado un componente clave de convertirse en un líder ético. Sólo a través de estas conductas ya través de la comunicación de elevadas normas de ética se seguidores perciben como un líder ético. Aunque no es inmediatamente evidente en la definición, la teoría del liderazgo ético sostiene que ciertos rasgos de la personalidad (por ejemplo, confiabilidad y empatía), es más probable que un líder es visto como una "persona moral" (Brown y Treviño, 2006). Además, ética implica necesariamente la evaluación cognitiva de los valores (por ejemplo, véase Ciulla, 2004), y hace hincapié en que el liderazgo ético Los líderes actúan como modelos de lo que se considera correcto o incorrecto. Por lo tanto, los líderes éticos no sólo influyen en los comportamientos de los seguidores mediante modelos de referencia, sino también a través de sus creencias sobre la moralidad (Brown y Treviño, 2006;. Brown et al, 2005).

Un cambio más radical en el pensamiento sobre el liderazgo se produjo con la introducción de la teoría del liderazgo espiritual (Fry, 2003; Reave, 2005). Espiritualidad ha sido considerado fuera del ámbito de la investigación científica. Sin embargo, la acumulación de la investigación ha demostrado que los valores espirituales tales como la integridad, la honestidad y la humildad se relacionan positivamente con la efectividad del liderazgo, y por lo tanto puede merecer consideración adicional. Fry (2003), inspirado en gran medida de las teorías de la motivación para desarrollar su modelo causal que vincula los valores, actitudes y comportamientos del líder, a los

Derechos reservados

resultados organizacionales a través del cumplimiento de las necesidades de los seguidores para supervivencia espiritual.

"Un principio clave de esta teoría es la idea de que los líderes y los seguidores tienen una necesidad de supervivencia espiritual, que capta las necesidades de un llamado (marcando la diferencia) y afiliación (siendo entendidas y apreciadas dentro de un grupo). Los líderes espirituales crean una visión para asegurar que los seguidores perciben una contribución significativa de su trabajo (y por lo tanto cumplen la necesidad del llamado) y desarrollan una cultura organizacional basada en el amor altruista que todo el mundo respeta y cuida de cada uno (y por lo tanto cumplir con la necesidad de pertenencia/ afiliación). Proporcionar los caminos para la supervivencia espiritual, a su vez, se prevé que aumente el compromiso y la productividad de los seguidores de la organización"

La Teoría del liderazgo espiritual se centra en la espiritualidad del líder y su capacidad para satisfacer las necesidades espirituales de los seguidores. Los dos mecanismos fundamentales planteados en esta teoría son los rasgos y comportamientos. Correspondientemente, Reave (2005: 663) sugirió este categorización al afirmar que la "teoría incorpora tanto la teoría de los rasgos y el enfoque conductual" de liderazgo.

"Por último, podría decirse que la teoría más desarrollada dentro de esta categoría de liderazgo " basado en valores y edificante " es la teoría del liderazgo auténtico, que en parte surge de la psicología positiva y literatura escolástica organizacional positivista (Avolio, Gardner , Walumbwa , Luthans , y May, 2004 ; Ilies , Morgeson , y Nahrgang , 2005) . Teoría del liderazgo auténtico es basado en la premisa del conocimiento de lo que uno es, lo que uno cree y los valores, y luego actuar sobre las creencias y valores (siendo autentico) influye positivamente en las actitudes y comportamientos del trabajo del seguidor. Los auténticos líderes no sólo influyen en resultados

Derechos reservados

dentro de la organización, sino que también extienden su influencia a problemas sociales más amplios. Esta influencia se sugiere como posible porque los líderes auténticos provocan la identificación personal de los seguidores con el líder y la identificación social con el grupo, que a su vez aumenta los niveles de esperanza, confianza, emociones positivas y optimismo de los seguidores (Avolio et al. ,2004) .Teniendo un rol de modelo positivo es también uno de los medios principales a través del cual los líderes auténticos desarrollan seguidores auténticos (Gardner , Avolio , Luthans , mayo , y Walumbwa , 2005) . En esta línea, Ilies et al. (2005) discuten la importancia del contagio de emociones positivas, los intercambios sociales positivos, y el apoyo de autodeterminación de los seguidores como procesos potenciales a través del cual los líderes auténticos influyen el bienestar de los seguidores".

"Aunque la teoría del liderazgo auténtico menudo discute la autenticidad únicamente desde la perspectiva del líder, en su núcleo hace hincapié en un enfoque diádico al liderazgo. Por ejemplo, Avolio y Gardner (2005) discutieron la importancia de una " relación auténtica" entre líderes y seguidores que apoye el logro de objetivos comunes y el desarrollo mutuo. Avolio et al. (2004) planteó que los líderes auténticos inducen optimismo en los seguidores como primera identificación con ellos, de nuevo sugiriendo que la interacción entre el líder y los seguidores da lugar al incremento del liderazgo. Por último, los teóricos del liderazgo auténticos argumentan que son los seguidores los que "autentican el líder" (Gardner et al, 2005:. 348). Clasificando esta teoría en la categoría de la díada, por lo tanto, pareciera ser como la más apropiada".

"Los principales mecanismos de liderazgo discutidos en esta teoría son conductas (comportamiento), cogniciones (conocimiento) y afecto. El modelado de roles es uno de los comportamientos claves a través del cual los líderes auténticos y sus seguidores promulgan liderazgo. Provocando la confianza, la esperanza, el optimismo y la identificación de todos los

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

seguidores, teniendo un componente cognitivo en ello, en términos de ser otro mecanismo del liderazgo. Además, la idea de que el liderazgo auténtico implica el "proceso imparcial" de la información auto relevante para auto-generar una precisa representación de lo hablado por uno mismo sobre la importancia de las cogniciones como un mecanismo para los líderes y los seguidores (por ejemplo, Gardner et al, 2005;.. Ilies et al, 2005). Por último, los componentes afectivos de liderazgo auténtico se pueden ver en las discusiones de la inteligencia emocional, el contagio emocional y componentes afectivos de la identificación con el líder de uno o colectivo (Gardner et al, 2005;.. Ilies et al, 2005)".

Basado en valores, el liderazgo edificante	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías dentro de la matriz del sistema de teorías
	Son varias teorías que tratan de incluir o incorporar ideas y principios de honestidad y espiritualidad de forma explícita, así como también liderazgo ético, espiritual y autentico. Comparte loci (1-Lider y 5-diada) asi como todos los mecanismos (A- Rasgos, B-Comportamiento, C-Conocimiento y D-Afecto)
Liderazgo Ético	(1-Lider) y Mecanismos (A-Rasgos, B-Comportamiento, C-Conocimiento)
Liderazgo Espiritual	(1-Lider) y Mecanismos (D-Afecto y se complementa con A-Rasgos y B-Comportamiento)
Liderazgo Autentico	(5-Diada) y mecanismos (B-Comportamiento, C-Conocimiento, D-Afecto)

b) El liderazgo en un contexto intercultural

"La mayoría de la investigación en el campo de los liderazgos se ha llevado a cabo en contextos occidentales. No fue sino hasta recientemente que los estudiosos intentaron explorar

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

sistemáticamente los aspectos interculturales de liderazgo en una amplia gama de culturas y organizaciones.

Uno de los proyectos más extensos de investigación es la iniciativa de carácter internacional sobre el Liderazgo Global y Eficacia Comportamiento Organizacional (GLOBE, por sus siglas en inglés) (House, Javidan, Hanges, y Dorfman, 2002).

Este proyecto multi-fase de investigación confirmó lo que la mayoría de estudiosos intuitivamente habían planteado en la hipótesis: que el liderazgo eficaz puede ser sujeto a la cultura y se debe tener en cuenta únicamente al contexto en el que opera. Por ejemplo, si un líder es una persona que toma riesgos puede tener un impacto muy diferente sobre seguidores en países con alta (incertidumbre) en comparación con países con bajo control de la incertidumbre (Javidan, Dorfman, Sully de Luque, y House, 2006). Del mismo modo, un líder con una orientación de valores individualistas se percibe de manera diferente en las culturas colectivistas que en las culturas más individualistas de orientación occidental (House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta, 2004).

"Aunque existen diferencias entre las culturas, el proyecto GLOBE (por sus siglas en inglés) también identificó muchos atributos del líder avaladas o rechazadas universalmente. Por ejemplo, los líderes con un alto nivel de integridad e inspiración se consideran eficaces en la mayoría de los países en todo el mundo. Del mismo modo, los líderes autocráticos y no cooperativos se consideran en gran medida ineficaz a nivel mundial (Den Hartog, Casa, Hanges, Ruiz-Quintanilla, y Dorfman, 1999;. Javidan et al, 2006)". La iniciativa GLOBE, sin embargo, es principalmente impulsada empíricamente y no ha (todavía) desarrolló una teoría única de liderazgo global. La principal teoría de liderazgo que ha guiado el trabajo fundacional en este proyecto es la teoría del liderazgo implícito de Lord et al., lo que sugiere que las creencias de lo que constituye

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

el liderazgo bueno y malo son sustancialmente diferentes a través de las culturas (House et al., 2004). Al evaluar qué atributos y comportamientos son universalmente aprobados y sujetos a la cultura, la Investigación GLOBE se ha basado también en el liderazgo carismático y transformacional (Den Hartog et al., 1999). Es por lo tanto difícil determinar la contribución de una única teórica en esta investigación. Debido a su enfoque en atributos y comportamientos del líder y las teorías del liderazgo respaldadas implícitamente en la cultural (creencias), sin embargo, los principales mecanismos de liderazgo dentro del proyecto GLOBE se pueden identificar como rasgos, comportamientos y la cognición (conocimiento)".

Además de mirar al líder como un locus (lugar) único de liderazgo, la principal contribución de esta iniciativa radica en la identificación de la cultura como el contexto de las teorías implícitas del liderazgo, y por lo tanto surge el liderazgo. La cultura influye fuertemente en las creencias implícitas que la gente (el sistema) desarrollan dentro de la cultura, y es sólo cuando los atributos y comportamientos de los líderes coincida con estas teorías de liderazgo respaldadas culturalmente, que los líderes son aceptados (House et al., 2002). Por lo tanto, el contexto a través de su impacto en la el mecanismo cognitivo (conocimiento) de liderazgo también puede ser considerado como un lugar de liderazgo en este proyecto.

"Una corriente de investigación emergente que se aleja de una visión tradicional del mundo occidental se refirió a la teoría del liderazgo paternalista (Chen, Eberly, Chiang, Farh, y Cheng, en prensa; Pellegrini y Scandura, 2008). Liderazgo paternalista se define como "un estilo que combina una fuerte disciplina, la autoridad con la benevolencia paternal "(Farh y Cheng, 2000: 91), y se basa en valores confucianos (Confucio). Liderazgo paternalista es el estilo de liderazgo que prevalece en contextos de negocios chinos y también es importante en otros contextos colectivistas

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

y países con tendencia a una alta distancia de poder, como Turquía, México, Malasia, Pakistán y la India (Cheng, Chou, Wu, Huang, y Farh, 2004).

"Aunque la idea de paternalismo dentro del liderazgo sin duda ha sido desde hace bastante tiempo (por ejemplo, Weber, 1947), no se había investigado y conceptualizado sistemáticamente hasta hace poco. Farh y Cheng (2000) argumentaron que el liderazgo paternalista se puede describir por medio de tres dimensiones distintas: el autoritarismo, la benevolencia, y el liderazgo moral. El autoritarismo capta del líder comportamientos que afirman el control y la autoridad y demanda la obediencia absoluta de los seguidores. La benevolencia se refiere a una 'preocupación individualizado del líder por el bienestar general de sus seguidores, que también se extiende a su vida familiar y personal. El liderazgo moral representa comportamientos de los líderes que demuestran "virtudes superiores personales, auto-disciplina y abnegación" (Cheng et al, 2004:. 91). La teoría del liderazgo paternalista, se centra en los comportamientos como los mecanismos de liderazgo".

"El líder se presenta como la principal fuente de liderazgo, ya que es el comportamiento de los líderes que hace posible el liderazgo paternalista. Sin embargo, los estudiosos han reconocido explícitamente que la aceptación y la eficacia del liderazgo paternalista depende de los valores culturales (por ejemplo, las creencias, la cognición (conocimiento) del país y / o de la organización. Dentro de una cultura occidental, siendo autoritario en realidad puede impedir a un líder el ser aceptado como un líder, evitando así el surgimiento del liderazgo. Por lo tanto se sugiere que la teoría del liderazgo paternalista también hace hincapié en el contexto en el que se ejerce como un lugar de liderazgo y la cognición (conocimiento) como un mecanismo".

Derechos reservados

El liderazgo en un contexto intercultural	Intersección de dimensiones (locus y mecanismos) y categorías dentro de la matriz del sistema de teorías
	Loci (1Llider, 2-Contexto, 3-Seguidores, 4-Diada) y Mecanismo; comparte con A-Rasgos, B-Comportamiento, C-Conocimiento
Iniciativa de Liderazgo Global y eficacia Comportamiento Organizacional (GLOBE por sus siglas en Ingles)	Loci (1Lider) y Mecanismo; comparte con A-Rasgos, B-Comportamiento Nota: también comparte Loci(2-Contexto) y Mecanismo (C-Conocimiento)
Liderazgo implícito (en el marco de GLOBE)	Loci (3-seguidores) y el mecanismo (C-conocimiento)
Transformacional/ Carismático (en el marco de GLOBE)	loci (5-Diada),y los mecanismo (A-Rasgos, B-Comportamiento, C-Conocimiento, y D) Afecto
Liderazgo paternalista (línea de investigación en el marco de GLOBE)	Loci (1-Lider, 2-Contexto) y Mecanismo (B-Comportamiento y C-Conocimiento)

5.2.9 Expansión del liderazgo compartido (según Hernández et al (2011))

"El liderazgo compartido se define como " un proceso dinámico, proceso de influencia interactiva entre los individuos en los grupos para los que el objetivo es conducir entre sí para el logro de los objetivos de la organización o grupo , o ambos " (Pearce y Conger, 2003 : 1) . Aunque Gibb (1947) sugirió hace décadas que el liderazgo puede ser visto como distribuido o concentrado, el concepto de liderazgo compartido no había sido integrado sistemáticamente en la investigación de liderazgo hasta hace poco. El liderazgo compartido es descrito como un fenómeno a nivel de grupo que se aleja de la noción tradicional de influencia de arriba hacia abajo y sostiene que el liderazgo puede ser compartida por los miembros del equipo, ya sea de forma simultánea o en

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

forma rotatoria dando como resultado la influencia lateral y hacia arriba (Carson, Tesluk, y Marrone, 2007; Pearce y Conger, 2003) . El liderazgo puede ser asumido por cualquier miembro del equipo que decide entrar en el papel de liderazgo y se siente cualificado para ello, sobre la base de un cierto nivel de competencia o experiencia (Bales, 1954; Bass & Bass, 2008; Burns, 1996), por lo que " se origina con miembros individuales de un equipo "y se traduce en una " red de liderazgo " (Carson et al., 2007) . Desde esta perspectiva, el liderazgo es visto como algo que se produce dentro de las redes y viaja a través de las diversas relaciones dentro de la red (Fletcher y Kaeufer , 2003).Como tal , la teoría del liderazgo compartido se origina (loci) tanto desde los seguidores como desde la colectividad".

"El liderazgo compartido actualmente cubre sólo una parte de todo el sistema de liderazgo y se postula que con la incorporación de los otros loci (lugar de origen) y otros mecanismos se podría ayudar a una mejor comprensión del tratamiento teórico integral del fenómeno de los liderazgos. Un informe completo de cada locus (lugar de origen) y mecanismo proporciona una rica explicación de lo que constituye un liderazgo compartido. Por lo tanto, con el fin de impulsar el campo hacia adelante, teorizar cómo el liderazgo compartido

Puede originarse desde los líderes, diadas (líder-seguidor) y el contexto y los mecanismos de transmisión a través de rasgo, la cognición (conocimiento) y el afecto. Estas discusiones no están destinados a abarcarlo todo, pero se espera que estas ideas preliminares provoquen el inicio de un interesante programa de investigación coherente para investigar los procesos de liderazgo compartido en los equipos o incluso niveles colectivos más amplios".

Derechos reservados

5.2.10 Expansión del liderazgo estratégico (según Hernández et al (2011))

"El liderazgo estratégico ha sido una parte integral de la bibliografía sobre gestión estratégica desde principios de 1980 (Hambrick, 2007). Los teóricos del liderazgo estratégico han propuesto que los resultados organizacionales, tales como decisiones estratégicas y el rendimiento pueden ser parcialmente predichas (predeterminadas) mediante el examen de las características de fondo (por ejemplo, valores, personalidad, cogniciones (conocimientos)) y las conductas (comportamientos) de las personas en el nivel superior de una organización (Carpenter, Geletkanycz, y Sanders, 2004; Chatterjee y Hambrick, 2007; Finkelstein, Hambrick, y Cannella, 2008). Los orígenes de la teoría del liderazgo estratégico se remontan a Hambrick y Mason (1984) la teoría de niveles superiores, en los que postulan que los conocimientos y valores de los directivos (gerentes) determinan su procesamiento cognitivo de la información (percepción selectiva, la interpretación, etc) que a su vez impulsa sus decisiones estratégicas (Hambrick, 2007)".

"Boal y Hooijberg (2001) hicieron hincapié en la naturaleza del liderazgo estratégico orientado al cambio y lo conceptualizaron como la sabiduría directiva de la empresa y la capacidad de aprender y cambiar. Por lo tanto, un objetivo clave para examinar en los individuos que están en la parte superior de una organización y tienen la responsabilidad sustantiva para la toma de decisiones estratégicas es investigar la creación de un propósito general y dirección de la organización, que en última instancia, orientan la formulación y puesta en práctica de las estrategias (Boal y Schultz, 2007; Makri y Scandura, 2010). Hambrick y Mason (1984) reconoció que los ejecutivos individuales no funcionan de manera aislada y que una consideración de la "coalición dominante" (por ejemplo, equipo de alta dirección) puede proporcionar explicaciones más fuertes para los resultados de la organización de centrarse en uno o sólo unos pocos individuos. Sobre la base de este trabajo pasado, proponemos que los estudiosos de liderazgo estratégico tienen

Derechos reservados

principalmente examinado el líder y un colectivo de líderes como los lugares de liderazgo estratégico. Podemos, sin embargo, aumentar también el poder explicativo de la teoría al considerar la relación líder-seguidor, seguidores y el contexto como lugar de origen del liderazgo".

"Con respecto a los mecanismos de liderazgo, los teóricos de liderazgo estratégico enfatizaron originalmente los rasgos y conocimientos como el principal medio por el que el liderazgo se promulgó. La premisa original del liderazgo estratégico es que en el fondo las características de los altos directivos, incluyendo valores y personalidades determinan lo que ellos prestan atención, cómo interpretan la información y la forma en que generalmente le encuentran sentido al entorno de la organización. Al igual que Hambrick y Mason (1984) sugirieron, un gerente de características y rasgos estables determinan el conocimiento de un gerente, lo que determinara también las decisiones estratégicas y en última instancia su rendimiento".

"Al ampliar el *liderazgo estratégico* más allá de la teoría de niveles o escalas superiores, un enfoque en los comportamientos de liderazgo y la fusión de las micro y macro teorías de liderazgo se ha traducido en un aumento de estudio de los procesos de comportamiento por el cual el liderazgo estratégico influencia los resultados de la organización (Boal y Hooijberg , 2001 ; Crossan , Vera , y Nanjad , 2008) . Por ejemplo, Boal y Hooijberg (2001)

Introdujeron un modelo integrador de dirección estratégica al vincular las teorías de liderazgo emergente (por ejemplo, marco de valores competente, complejidad del comportamiento) y el de nuevas teorías de liderazgo (por ejemplo, liderazgo transformacional carismático) con el liderazgo estratégico y eficacia de la organización. A través de conductas como la narración y diálogo, los líderes estratégicos pueden guiar las interacciones entre otros miembros de la organización y el canal del conocimiento sobre la identidad y la visión (Boal y Schultz, 2007) de la organización. Otros comportamientos de liderazgo específicos tales como la efectivización del

Derechos reservados

capital social y humano (Hitt e Ireland , 2002) y la difusión de las metas organizacionales (Berson y Avolio , 2004) pueden explicar cómo los altos directivos ejercen influencia en el rendimiento de la organización “.

“En general, el liderazgo estratégico ha explorado los mecanismos de liderazgo de los rasgos, conductas (comportamientos) y cogniciones (conocimientos). En consecuencia, con el fin de empujar el estado actual de la teoría del liderazgo estratégico e investigar hacia una consideración de todo el sistema de liderazgo, la presente teoría se centra más en el desarrollo de los afectos como un mecanismo del liderazgo estratégica. Aun así, las descripciones de la nueva loci de liderazgo estratégico necesariamente también incluirá una discusión sobre cómo los mecanismos existentes pueden ampliarse a otros loci (es decir, conocimiento de los seguidores), para más detalles ver el artículo de Hernandez et, al (2011).

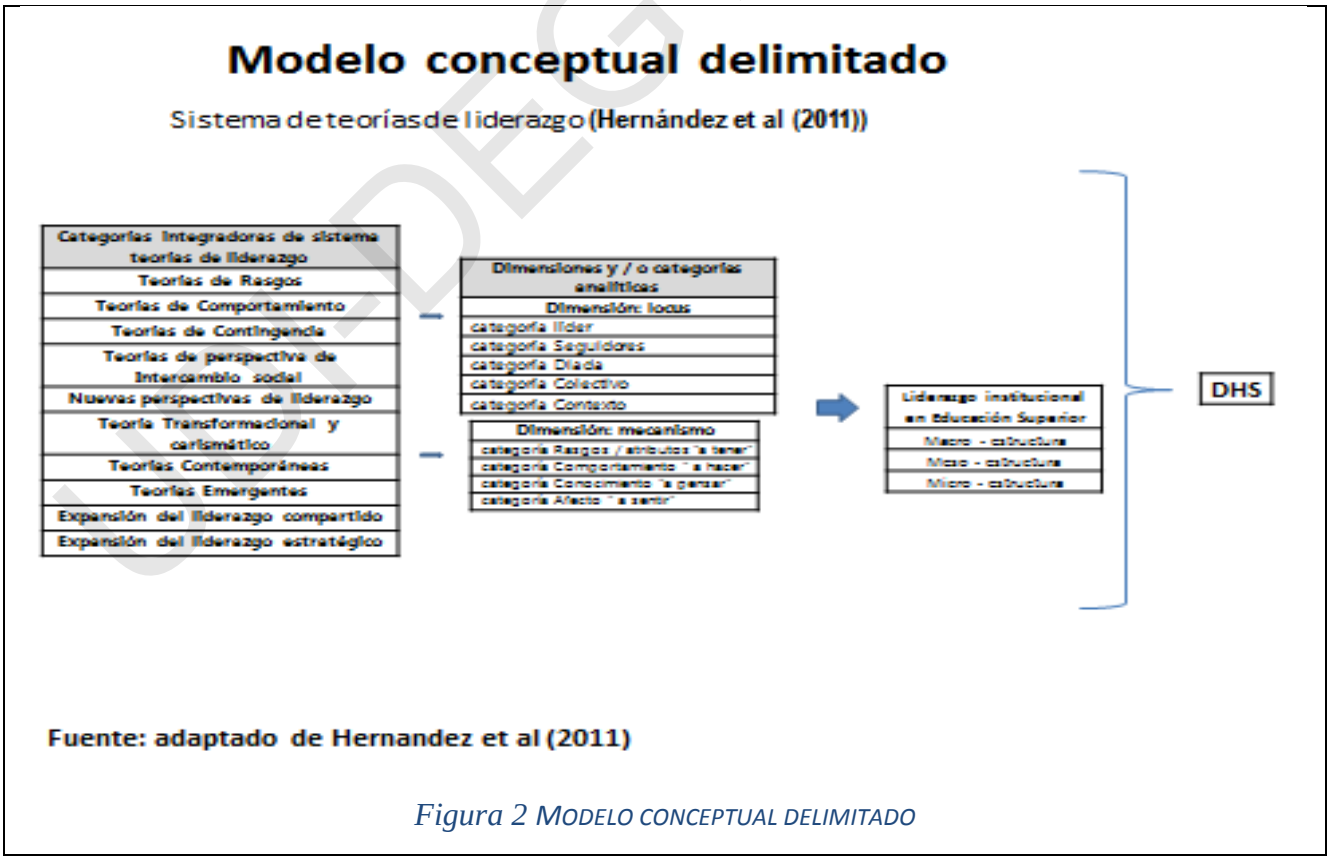


Figura 2 MODELO CONCEPTUAL DELIMITADO

Derechos reservados

CAPITULO 3: Estrategia global de métodos mixtos

1. Introducción

Este capítulo se desarrolla en coherencia con el movimiento emergente de métodos de investigacion mixta que está ganando popularidad en los campos de estudios de la gestión, y se basa en el marco de calidad desarrollado por O'Cathain, Murphy & Nicholl (2008) y citados por Roslyn Cameron, et al (2013). Justificando el uso de métodos mixtos, describir el diseño en términos de los propósitos, efectos, la prioridad y la secuencia de los métodos, y describiendo cada método en términos de muestreo, recolección y análisis de datos. Pero al mismo tiempo complementándose con lo desarrollado en el capítulo #2 del presente estudio; sobre el análisis de contenido de la revisión de literatura, específicamente la información secundaria.

2. Estudio de métodos mixtos: Caso de estudio de los liderazgos en la UNAH

Este caso de estudio es descrito en una forma ampliada en los demás capítulos del documento de investigacion doctoral, no obstante en forma breve aborda los liderazgos en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, conducido en cuatro redes educativas regionales (a) Red de la región Tegucigalpa, b) Red de la región Occidental, c) Red de la región Central, y d) Red de la región del Norte), con un mayor número de observaciones en la región Occidental, seguido por la región Tegucigalpa. La región Occidental por considerar que cuenta con varios elementos pertinentes a los propósitos del estudio, y el caso de la región Tegucigalpa, además de los

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

propósitos del estudio, es donde está concentrada la toma de decisiones y donde convergen los mecanismos de los órganos de gobierno universitario (Consejo de educación superior, Junta de dirección universitario, Consejo interregional de la redes educativas, Gabinete rectoral, así como la mayoría de los claustros de docentes).

2.1 Objetivo y propósito del estudio

El objetivo general del estudio fue evaluar la aplicación de los conceptos de liderazgos en el contexto de la IV reforma (su visión y misión) y transformación de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, e identificar las principales categorías y/o teorías de liderazgo.

Se derivan los siguientes nueve objetivos específicos; el *primer objetivo* específico planteado fue un análisis crítico de contenidos de documentos (Artículos Científicos) vinculados y pertinentes a los campos del Liderazgo, de la Educación y Desarrollo), el *segundo objetivo*, fue una autoevaluación y análisis crítico a documentos (artículo científico, informes técnico -científico, y documentos oficiales de políticas educativas) producidos por el autor de la presente investigacion, con fines de mejora continua y con perspectiva de maduración como investigador, el *tercer objetivo* evaluar la teoría dominante de los liderazgos (Transformacional/Carismático) con dos lógicas y enfoques de investigacion, mediante la triangulación de teorías y métodos, el *cuarto objetivo* evaluar el concepto de liderazgo estratégico, el *quinto objetivo* lograr un análisis considerando los diferentes niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo de la UNAH, el *sexto objetivo* contribuir al desarrollo y maduración de los liderazgos, buscando un lenguaje común a través de sistemas de teorías con sujetos y mecanismos, mediante un enfoque cuanti-cualitativo-mixto triangulado y con lógicas tanto deductiva como inductiva, , el *séptimo objetivo sexto objetivo* fue un primer acercamiento a contextualizar los liderazgos en diferentes campus del sistema de redes educativas de la UNAH para la gestión del conocimiento, el *octavo objetivo* fue

Derechos reservados

profundizar sobre las mujeres como líderes, el *noveno objetivo*, fue analizar también con una perspectiva de liderazgo internacional.

Las preguntas de investigación postuladas para el estudio fueron las siguientes: Este estudio buscó responder las siguientes preguntas en coherencia con los objetivos de la investigacion, dividiéndolas en tres dimensiones; enfoque cuantitativo con lógica deductiva, enfoque cualitativo con lógica inductiva y enfoque triangulado con ambas lógicas (abductivo).

A nivel general: Como pregunta central (PG) se planteó la siguiente.

PG: ¿Cómo pueden las categorías y conceptos de liderazgo ser aplicados para apropiadamente evaluar los niveles (Macro, Meso, Micro) de concreción del nuevo modelo educativo de la UNAH en el marco de su misión y visión?

Preguntas orientadoras previas al análisis y revisión crítica de literatura –enfoque cuanti-cualitativo (información secundaria):

a) ¿Cuál es la fundamentación teoría o teorías dominantes y emergentes de los campos de estudio de los Liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?

b) ¿Que metodologías son las más y menos desarrolladas en los campos de estudio de los liderazgos a nivel internacional?, en la Educación y Desarrollo?

c) ¿Cuál es el nivel de madurez en los campos de estudio (indicadores de calidad), de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?

d) ¿Qué categorías de análisis han sido las más y menos utilizadas en los liderazgos a nivel internacional?, en la Educación y Desarrollo?

e) ¿Qué aspectos requieren de mayor estudio en el campo de los liderazgos?, de la Educación y Desarrollo?

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

f) ¿Qué revistas científica cuentan con el mayor factor de impacto en el campo de los liderazgos a nivel internacional?, de la Educación y Desarrollo?.

A nivel específico:

Enfoque cuantitativo con lógica deductiva (información primaria)

¿Tienen los conceptos de liderazgo aplicabilidad en el contexto interno de la UNAH en los niveles estructurales del modelo educativo? Si tuvieran aplicación, Que formas o estilos podrían tomar?

¿Tienen los Centros Universitarios Regionales (CUR´s) condiciones para la aplicación de conceptos de liderazgo en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo? Si tuvieran condiciones, como sería posible integrarlos?

¿Existen diferencias en el género de los liderazgos en la UNAH según la percepción de los actores?

¿Existen diferencias en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del modelo educativo en relación a liderazgos en la UNAH según la percepción de los actores?

¿Qué conclusiones se pueden extraer de los resultados empíricos exploratorios sobre liderazgos de la UNAH en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo, vinculado a los retos del campo de estudio de liderazgos?

Enfoque Cuanti-Cualitativo (énfasis cualitativo) después del análisis de contenidos de la literatura y con lógica inductiva (información primaria).

¿Cuáles son las categorías con mayor nivel de saturación en el marco del sistema de teorías de liderazgo? y la distribución de los sujetos y mecanismos?

¿Cuáles son las teorías a escala individual con mayor número de frecuencias codificadas? y la distribución de los sujetos y mecanismos?

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

¿Qué categoría o código se identificó como original, es decir sin tener relación con el sistema de teorías de liderazgo?

Enfoque triangulado con ambas lógicas (información primaria).

¿Es la teoría de liderazgos transformacional/carismático la dominante en ambas lógicas (deductiva e inductiva)? ¿Y en ambos enfoques de investigacion (cuantitativo y cualitativo)?

¿Qué elementos son diferenciados y que complementarios de los enfoques cuantitativos y cualitativos?

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque mixto o múltiple?

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque cuantitativo?

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque cualitativo?

¿Cuáles son las implicancias de los hallazgos del estudio para políticas y prácticas?

La población del estudio en su enfoque mixto incluyo tanto para el enfoque cuantitativo, como para el cualitativo, a 184 actores (sujetos) claves distribuidos en los tres niveles de concreción de la estructura del nuevo modelo educativo. Con el fin de responder a estas preguntas de investigacion con enfoque mixto, el estudio encuesto (enfoque cuantitativo) a un grupo diverso compuesto por 65 mujeres y 75 hombres, y con enfoque cualitativo, entrevistó a un grupo compuesto por 6 mujeres y 10 hombres, así como también a 5 grupos focales compuesto por 10 mujeres y 9 varones.

2.2 Diseño de la investigacion

Según Greene, 2007, citado por Roslyn Cameron (2013) un diseño secuencial exploratorio utiliza como primer método (cualitativo) para asistir el desarrollo e informar el segundo método (cuantitativo). Este diseño es el más adecuado para la exploración de un fenómeno (Plano Clark &

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Creswell, 2008 citado por Roslyn Cameron (2013)) y es útil cuando los investigadores necesitan desarrollar un instrumento, porque uno no está disponible (Creswell, 2009 citado por Roslyn Cameron (2013)).

Creswell y Plano Clark (2007): "Describen este diseño de la siguiente manera: el investigador explora primero cualitativamente el tema de investigación con algunos participantes. Los resultados cualitativos luego guian el desarrollo de elementos y escalas de instrumento de la encuesta cuantitativa. En la segunda etapa de recolección de datos, los implementos son validados por el investigador cuantitativamente. En este diseño, la cualitativa y cuantitativa son conectados a través del desarrollo de los ítems del instrumento. Los investigadores que utilizan esta variante a menudo enfatizan el aspecto cuantitativo del estudio (Creswell y Plano Clark, 2007:77, citado por Roslyn Cameron 2013) ".

El presente estudio se desvía de la descripción anterior en algunos aspectos, debido a que se dieron dos fases conceptualizadas de forma diferente (pero con la misma lógica) y se dejó pendiente en estudios futuros completar la tercera fase o fase 3.

La **primera fase** de la investigacion consistió en un análisis de contenido (Cuanti-Cuali) del campo de estudio de los liderazgos, identificando entre algunas de las categorías el estado de situación o desarrollo de las metodologías, y se identificó que el enfoque cuantitativo era el más desarrollado y contaba con instrumentos, además de estar vinculado a la teoría dominante de este campo de estudio, no obstante se requería desarrollar más los instrumentos cualitativos, es decir que el instrumento que aún no estaba desarrollado era el cualitativo (ver figura # 1). No obstante, la fase 1 del autor de este estudio, se diferencia de los otros autores, en realizar primero un análisis del estado del arte basado en información secundaria.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Se procedió entonces en la **segunda fase,** por un lado a seguir validando el instrumento cuantitativo (Cuestionario MQL) en el contexto Hondureño, y por otro lado a construir un instrumento cualitativo integrando dos dimensiones; una primera que rescataba los factores más determinantes del instrumento cuantitativo (Cuestionario MQL) pero diseñando las preguntas de forma abierta y no a escalas cerradas, y una dimensión con preguntas abiertas exploratorias al fenómeno de los liderazgos esta segunda dimensión si sigue la lógica propuesta por los autores citados por Roslyn Cameron (2013).

Esta fase 2 del presente estudio es muy similar a la fase 1 propuesta por los otros autores (explorar con enfoque cualitativo los elementos más saturados de los liderazgos). Sin embargo, simultáneamente se realiza una validación del instrumento cuantitativo, parecido a lo que hacen los demás autores en la fase 2.

Luego se procedió con entrevistas en grupos focales con mayor énfasis en una de las redes regionales (occidente y ciudad universitaria), implementando encuestas, entrevistas y grupos focales, queda pendiente para estudios futuros (fase 3), desarrollar los instrumentos cuantitativos alimentados por la fase 2.

También esta fase 2 del presente estudio es muy similar a lo desarrollado por Roslyn Cameron (2013), en lo que propone en la fase 3, con la diferencia que el presente estudio no disemino los resultados de la encuesta al final de la fase. No obstante, La fase 2 del autor de este estudio versus la fase 2 de los otros autores, se diferencia que el instrumento cuantitativo es una validación de un instrumento cuantitativo consolidado en el campo de estudio, y en el instrumento de los demás autores es derivado de una primera exploración cualitativa.

La fase tres o tercera fase propuesta en el diseño, para estar en sintonía con los demás autores líderes de este enfoque de investigacion mixta, será necesario continuar en futuros estudios

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

con la validez y fiabilidad de las determinantes del liderazgo y su mediación con las determinantes de la educación y desarrollo sostenible. No obstante, la fase 3 del presente estudio si lo comparamos con los propuesto por los autores (Greene (2007), Plano Clark y Creswell (2008), Creswell, 2009); es uno de los aspectos que se debe continuar consolidando con futuros estudios, es decir que en el marco global del presente estudio es una limitante que no se logró cubrir, por asuntos de tiempo. Sin embargo, quedan los insumos y el planteamiento para continuarlo.

En la figura # 1 se puede ver en mayor detalle las similitudes y diferencias de las diferentes etapas del diseño de investigacion, considerando lo propuesto por investigadores líderes en este tipo de diseño, y además integrando lo desarrollado e implementado por el autor del presente estudio.

Fases	Greene (2007), Plano Clark y Creswell (2008), Creswell, 2009	Roslyn Cameron (2013)	Autor del presente estudio
Fase 1	Exploración cualitativa (empírica). utilizando datos primarios	Exploración cualitativa (entrevista semi-estructuradas), y cuantitativa (encuesta). Utilizando datos primarios. Diseminando los datos y/o resultados de la encuesta al final de esta fase	Exploración (cuanti-cualitativa) del estado del arte del campo de estudio, analizando datos secundarios (33 artículos científicos indexados, 25 de ellos con el mayor factor de impacto en una de las revistas científicas más citadas, y 8 artículos por referencia cruzada de los primeros). Identificando los aspectos (instrumentos y métodos) más y menos desarrollados.
Fase 2	Encuesta cuantitativa basada en elementos encontrados en la fase 1.	Colección y análisis de datos secundarios (cuantitativos) y una serie de 5 casos de estudio (cualitativos)	En base a lo obtenido en la fase 1; recolección de datos primarios, (a) validar en el instrumento cuantitativo de la teoría dominante, y (b) explorar cualitativamente los elementos o factores más determinantes de los liderazgos mediante instrumentos cualitativos (entrevistas y grupos focales). También se hizo una colección y un análisis de contenido de datos secundarios de los

Derechos reservados

	Utilizando datos primarios		demás campos de estudio vinculados, 7 tesis doctorales, 5 artículos científicos y 5 casos de estudio (cualitativos)
Fase 3		Entrevistas (cualitativa), recolectando datos primarios y una encuesta de datos secundarios, diseminando los resultados de dicha encuesta al final.	En futuros estudios con instrumentos cualitativos y cuantitativos integrar los hallazgos de las fases anteriores, buscando mayor validez y confiabilidad en los instrumentos y un marco conceptual ampliado de los liderazgos.

Matriz 3: COMPARACIÓN ENTRE LAS FASES DEL DISEÑO DE INVESTIGACION VARIOS AUTORES

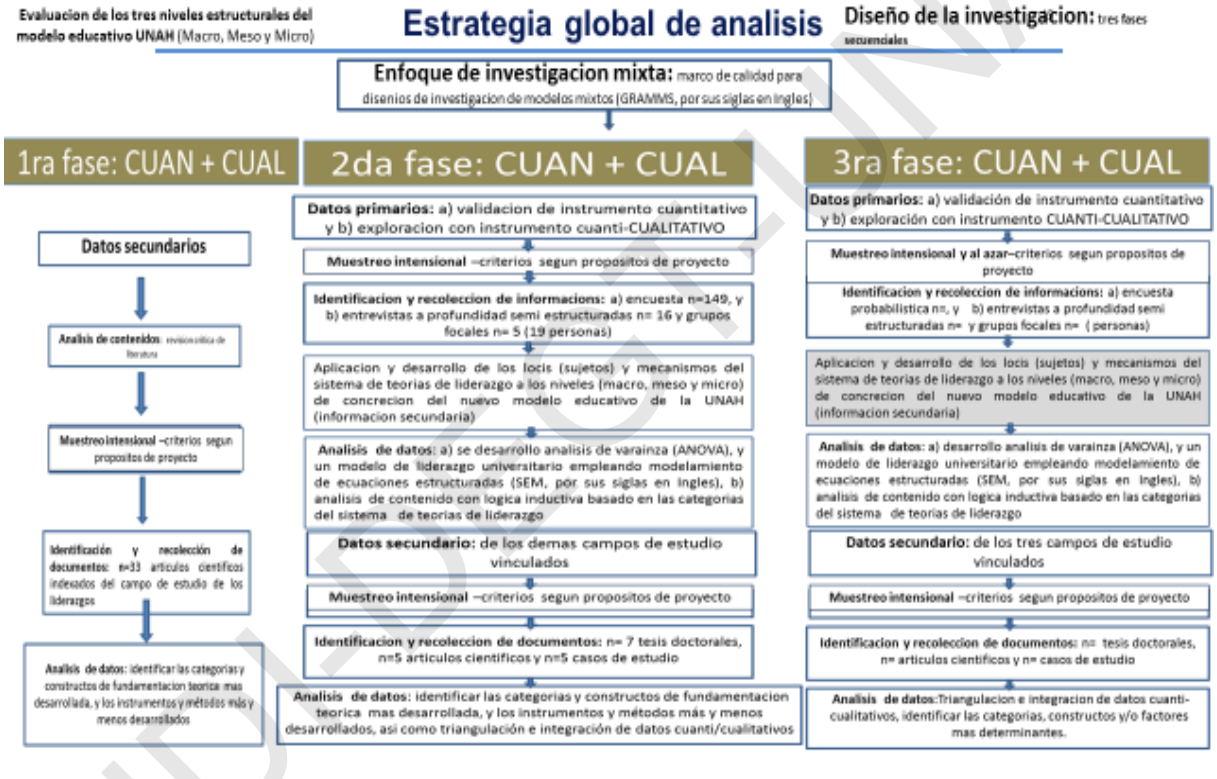


Figura 3: DISEÑO DE INVESTIGACION; ESTRATEGIA GLOBAL DE ANÁLISIS

Derechos reservados

3 Marco estratégico global de análisis de métodos mixtos.

A continuación se describen en breve los componentes del marco estratégico adaptado al presente estudio; el caso de los liderazgos en la UNAH, los componentes son coherentes al marco de calidad antes mencionado, es decir que da respuesta de manera muy general a las primeras tres (3) preguntas o directrices de calidad. En el capítulo #4 del marco analítico se detallan tres preguntas complementarias.

Preguntas	Directrices de calidad
¿Es justificado el uso de investigacion con métodos mixtos (MMR, por sus siglas en inglés) y se describe el diseño MMR?	1. Describir la justificación del uso de un enfoque de métodos mixtos para la pregunta de investigación
¿Es el papel de cada componente de la recopilación de datos clara y descrito con suficiente detalle?	2. Describir el diseño en términos de los propósitos , efectos, la prioridad y la secuencia de los métodos
¿Estos métodos congruentes con las preguntas de investigación planteadas?	3. Describir cada método en términos de muestreo, recolección y análisis de datos
Fuente: O'Cathain, Murphy & Nicholl 2008, citado por Roslyn Cameron, et al (2013).	

Tabla 39: DIRECTRICES DE CALIDAD –PRIMERA PARTE

3.1 Justificación del uso de un enfoque de métodos mixtos

En coherencia con las preguntas de investigacion orientadoras aplicadas en el análisis de contenido del capítulo #2, se identifica claramente la necesidad autentica de utilizar el enfoque de métodos mixtos, no solamente en el campo de los liderazgos, sino que también en los campos vinculados como ser el `DHS` y la `Educación y Desarrollo`.

Con mayor amplitud se describen en otros apartados; las características distintivas, deficiencias en las investigaciones, así como estrategias a implementarse en estudios futuros en los tres campos de investigacion vinculados y mediados en el presente estudio. Es una constante la necesidad de desarrollar métodos basados en diseños mixtos de análisis, con diferentes énfasis y

Derechos reservados

balances según las fases y lógicas en los procesos de investigacion. Está debidamente justificada la utilización de diseños con enfoque de métodos mixtos, para más detalles ver capitulo #2.

Las tres fases del diseño de investigacion internamente están estructuradas de la siguiente forma: La 1ra fase del diseño de la investigacion está basada en un análisis crítico de contenido al campo de estudio que fue delimitado (los liderazgos) y considerando los artículos científicos y revistas con mayor factor de impacto, se encontró que el enfoque cuantitativo era el que más se había utilizado en dicho campo y que se recomendaba realizar más estudios con enfoque cualitativo, y en el mejor de los casos con un enfoque mixto. Además se identificaron otra serie de recomendaciones y orientaciones de estudios futuros. Debido a que en Latinoamérica es uno de las regiones donde menos estudios se han realizado sobre el campo de los liderazgos, esto puede conducir a que el estudio sea muy limitado. Como resultado se buscó que el alcance de la investigacion rescatara e incluyera en su diseño por un lado un enfoque mixto y las diversas recomendaciones del estado de situación en las últimas décadas en referido campo de estudio.

El tipo de enfoque utilizado en esta fase 1 fue cuanti-cualitativo (con igual énfasis), el muestreo fue intencional en base a criterios vinculados a los propósitos y objetivos del estudio. La identificación y recolección de los documentos fue de 33 los cuales son indexados al campo de estudio de los liderazgos, representando además los artículos científicos más citados en www.scopus.com , en los últimos 20 trimestres. El análisis los datos se dio con una lógica deductiva e inductiva, es decir que a partir de categorías estructurales y de fundamentación teórica se identificaron las teorías, métodos e instrumentos más desarrollados en el campo de los liderazgos.

Derechos reservados

Similitudes con el diseño de investigacion mixto propuesto por otros autores: Se logró explorar que el instrumento que aún no estaba desarrollado era el cualitativo y que si se contaba con un instrumento cuantitativo bastante consolidado.

Diferencias con el diseño investigacion mixto propuesto por otros autores: La fase 1 del autor de este estudio, se diferencia de los otros autores, en realizar primero un análisis del estado del arte basado en información 2ra. (Ver matriz # 5 para más detalles).

Previo a implementar la fase 2 se aplicó y desarrollaron los sujetos y mecanismos del sistema de teorías de liderazgo a los niveles (macro, meso y micro) de concreción del nuevo modelo educativo de la UNAH (información secundaria)

Luego en la fase 2; también se desarrolla con ambos enfoques cuantitativo y cualitativo, los datos primarios son utilizados para validar un instrumento cuantitativo (la teoría dominante de liderazgos en el contexto Hondureño), pero también para explorar los liderazgos utilizando un instrumento cuanti-cualitativo (con énfasis cualitativo), se utilizan los mismos criterios vinculados a los propósitos y objetivos del estudio, para hacer un muestreo intencional.

Se identificaron y recolecto la información de 149 encuestados, y se aplicaron entrevistas a profundidad a 16 personas y a 5 grupos focales sumando un total de 19 participantes. Simultaneo, se hizo una colección y un análisis de contenido de datos secundarios de los demás campos vinculados a los liderazgos (Educación y Desarrollo), con un muestreo intencional según los propósitos del proyecto de investigacion y de madurez y consolidación de competencias del autor del presente estudio; se colectaron 5 artículos científicos sobre educación y desarrollo; y 5 casos de estudio (cualitativos) vinculados a la educación superior (estos últimos de autoría y co-autoria del autor del presente estudio). El análisis de los datos consistió en identificar las categorías y

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

constructos de fundamentación teórica más desarrollada, y los instrumentos y métodos más y menos desarrollados, así como triangulación e integración de datos cuanti/cualitativos.

En la 3ra fase, se deja propuesto realizar un enfoque cuanti-cualitativo tanto de datos primarios como secundarios. En los datos primarios se pretende por un lado la validación y fiabilidad de un instrumento cuantitativo que rescate los hallazgos de la fase 1 y 2 (factores más determinantes), y por otro lado la exploración con un instrumento cualitativo de los mismos factores determinantes y buscando cualitativamente más constructos.

3.2 Componentes de la recolección de datos

El diseño de los diferentes componentes de la recolección de datos, se hizo en base a los propósitos, efectos, prioridad y secuencia de los métodos. Las tres fases descritas (ver figura #2) obedecen a lo identificado en el estado de situación de los campos de estudio vinculados, es decir que se partió de lo que se requería en el campo y por eso se da un efecto de variación (en comparación a otros autores) en cuanto a iniciar con un enfoque cuanti-cualitativo, y se priorizo en función de hacer un análisis de contenido a la literatura y considerando una secuencia en una lógica abductiva (inductiva-deductiva).

Siendo coherentes con las preguntas de investigacion y con la comunidad que investiga con métodos mixtos y utilizando la tipología de propósitos de investigacion desarrollada por Newman et al (2003) y Greene, Caracelli and Graham (1989) citados por Roslyn Cameron (2013), el presente estudio se relaciona a; “añadir a la base de conocimientos”, “impactar en lo personal, social, institucional y/u organizacional”, “entender fenómenos complejos”, “ probar nuevas ideas”, “ generar nuevas ideas”, “informar circunscripciones (al público, escuchar a los que son afectados, describir el presente)”

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

3.3 Métodos de investigación

Ambos métodos se describen considerando el tipo de muestreo, la forma de recolección y análisis de los datos (este último aspecto se desarrolla en el capítulo # 4). Además de tener una congruencia con las preguntas de investigacion planteadas (orientadoras y de los propósitos de la presente investigacion).

3.3.1 Cuantitativo

El método cuantitativo es parte de las tres fases, con diferentes énfasis y tipos. En la *primera fase* (ver figura # 2) el análisis de contenido integra ambos enfoques cuanti-cualitativos, en lo cuantitativo hace una estadística descriptiva de los códigos cualitativos, según las categorías de fundamentación teórica y estructurales utilizadas en información de datos secundarios, importante hacer notar con no se trabajaron datos primarios.

En la *segunda fase* del presente estudio (ver figura # 2), también se trabajaron ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo) y se utilizaron datos tanto de tipo primario como secundarios. La dimensión cuantitativa es de tipo descriptivo y correlacional; y se soporta en el estudio metodológico del Modelo de Rango Total de Liderazgo dentro del contexto organizacional Chileno realizado por Carolina Vega y Gloria Zavala en el 2004, con buenos indicadores de calidad en cuanto a la validez y confiabilidad (para mayores detalles ver el estudio realizado por dichas autoras). Es de tipo descriptivo, ya que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades obtenidas en las variables del modelo mencionado. Se considera un estudio correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los diferentes grupos, además de realizar un análisis de varianza y de ecuaciones estructuradas, identificando los pesos y el nivel, grado o

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

porcentaje de explicación de dichas variables o constructos en el modelo. Siempre con datos primarios, se realizó también una exploración utilizando instrumentos cuanti-cualitativos (entrevistas a profundidad semi-estructuradas y grupos focales)

Según Vega. C y Zavala. G (2004), este tipo de diseño cuantitativo, por solo estudiar la situación existente respecto al fenómeno correspondería a un diseño no experimental, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener control sobre sus variables. Considerándose además transversal, ya que los datos fueron recogidos en un momento determinado del contexto organizacional, en grupos de personas específicos (diferentes redes regionales).

La *tercera fase* considera también se trabaje con ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo) y se utilice datos tanto de tipo primario como secundarios. La dimensión cuantitativa seria de tipo descriptivo, correlacional y explicativo. No se implementó por la limitante del tiempo, pero queda conceptualizada y planteada para futuros estudios.

3.3.1.1 Tipo de muestreo

En las tres fases, ambos enfoques de investigacion y tipos de datos es considerado el muestreo intencional; con criterios según los propósitos, objetivos y preguntas del proyecto de investigacion doctoral (para mayores detalles ver en párrafos anteriores sobre estos elementos).

3.3.1.2 Identificación y forma de recolección de información

El colectivo del presente estudio lo conforma según la pertinencia del análisis y la fase del diseño, en caso de la *primera fase*, los artículos científicos con mayor factor de impacto en el campo de estudio de los liderazgos, en la *segunda y tercera fase*, en el caso de los datos primarios el colectivo lo conforman todas las personas que integran todas las unidades administrativas y académicas de la UNAH, así como las que tengan una vinculación desde la sociedad. En el caso

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

de los datos secundarios conformarían el colectivo los artículos científicos con mayor factor de impacto en los campos de la Educación y Desarrollo, y casos de estudio (n=16) los cuales sean de la autoría y coautoría del investigador del presente estudio (ver figura # 3).

Para la *muestra* de la *primera fase* se utilizaron las bases de datos de www.scopus.com considerando los veinticinco artículos más citados en los últimos dos años, de una de las revistas con mayor factor de impacto (The Leadership Quarterly), pero además ocho artículos por referencia cruzada de los artículos iniciales; dichos artículos además de contar con alto nivel de impacto, también son claves por ser estudios y meta análisis de literatura del campo de estudio de los liderazgos, incluyendo los últimos cien años de estudios en las revistas científicas indexadas con los mayores niveles de citación.

En el caso de la muestra de la *segunda fase*, los datos de tipo *primario* con enfoque cuantitativo se identificaron 149 respondientes para la encuesta aplicada a cuatro de las redes educativas regionales de la UNAH. Para los datos de tipo *secundario* con enfoque cuanti-cualitativo se identificaron y recolectaron cinco (5) artículos científicos del campo de la Educación y Desarrollo, siete (7) tesis doctorales y cinco (5) casos de estudio de la autoría y coautoría del investigador del presente estudio.

Sobre la *tercera fase* propuesta a desarrollarse en futuras investigaciones, que además de contribuir a la madurez de los campos de estudio vinculados, aportaran a la madurez científica y de habilidades y cualificaciones del investigador del presente estudio. Tanto en lo ontológico, epistemológico, metodológico y empírico. En la figura # 3 se puede ver en detalles los diferentes elementos de enfoque (énfasis balanceado en lo cuanti-cualitativo), de tipo de dato (primario y secundario), tipo de muestreo, identificación y recolección de información y del tipo de análisis.

Derechos reservados

3.3.1.3 Descripción de los instrumentos

El tratamiento metodológico tiene una intensión de acercamiento mixto., cuantitativo y cualitativo (triangulado) al objeto de estudio, lograr por un lado explicar y por otro comprender las dimensiones complejas en un momento y espacio determinado, considerando este enfoque, se seleccionaron los instrumentos que permitieran coherencia con los objetivos del estudio. Los instrumentos utilizados fueron; análisis de contenido (balance cuanti/cualitativo) a documentos pertinentes al tema de investigacion y campos de estudio, encuesta (enfoque cuantitativo), entrevista a profundidad y desarrollo de grupo focal (enfoque cuanti-cualitativo con énfasis cualitativo) ver anexo # 37 entrevistas y grupos focales.

En la *fase primera* como punto de partida se hizo uso de la base de datos de scopus (www.scopus.com), la cual automáticamente hace análisis de factor de impacto de campos de estudio indexados a las revistas con mayor frecuencia en citaciones y se identificaron los documentos más pertinentes al campo de estudio de los liderazgos. Luego en base las categorías estructurales y de fundamentación teórica se hicieron los análisis de contenido documental, se definieron los códigos o sistema de códigos en el software Maxqda (www.maxqda.com), para luego seleccionar los segmentos recuperados dentro de los documentos seleccionados.

En la *fase segunda* o *segunda fase*, se basó y fundamento la validez, fiabilida y prueba de jueces del instrumento cuantitativo en un contexto Latinoamericano (Chile) mediante una encuesta usando el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, el cual es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000) , y además se implementaron y desarrollaron entrevistas a profundidad y grupos focales.

"El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que es el que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ. El

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden llamado Liderazgo Transformacional, se encuentran las de segundo orden Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual. En la variable de primer orden denominada Liderazgo Desarrollo/Transaccional se encuentran las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. Por último, en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador contribuyen directamente la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador" (Vega. C y Zavala. G. 2004).

Se aplicó la misma escala Likert utilizada por Vega. C y Zavala. G. (2004) para cada una de las variables. MLQ, éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en "un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra" (Hernández y otros, 1994, pág. 263). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

En el caso de la *tercera fase* se propone utilizar los mismos instrumentos de la *segunda fase*, solo que con mayor número de observaciones y documentos

3.3.1.4 Descripción de procedimientos

De forma gráfica se puede observar el proceso y procedimiento global de la estrategia para implementar la investigacion en tres fases, es importante hacer mención que el procedimiento fue constructivista y no obedeció necesariamente a una linealidad, es decir que se fue estructurando a medida se fue ejecutando el plan acción del proyecto de investigacion. No obstante se partió de un esquema general que se fue complementando en función de las necesidades y realidad encontrada en el terreno. Por supuesto que el contar con experiencia y conocer la idiosincrasia de la institución apoyo a tener un panorama relativo ex –ante.

La *primera fase* con las respectivas preguntas orientadoras para el análisis de contenido fue clave para hacer ajustes y rediseñar la investigacion en función de las demandas del campo de estudio (liderazgo), así como también en ajustar a la realidad lo que sería posible de ejecutar y de definir claramente las limitantes o delimitar los objetivos del estudio. Según Holsti, (1968) la naturaleza del discurso es posible ser investigada a través del análisis del contenido, mediante un procedimiento se analizan los materiales de la comunicación humana, a través de código lingüístico escrito, oral, gestual, etc. Sin importar el número de personas involucradas en la comunicación. Se puede analizar en detalle y a profundidad el contenido de cualquier comunicación, además se podrían utilizar cualquier instrumento de compendio por ejemplo, libros, entrevistas, cartas, agendas, anuncios, encuestas, radio, etc.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

En la *segunda fase*, la encuesta se utilizó con un enfoque eminentemente cuantitativo, para validar en el contexto Hondureño la teoría dominante del campo de los liderazgos con una perspectiva internacional, importante recalcar que el estudio metodológico en el contexto Chileno, del cual se fundamenta este estudio doctoral en esta sección cuantitativa, realizo validación con indicadores de calidad de validez y confiabilidad confirmatoria, basándose en la jerarquía de las variables de la teoría dominante y su instrumento el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ,por sus siglas en inglés, con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. el procedimiento en el presente estudio fue similar, ya que utiliza el mismo enfoque y se persiguen similares propósitos, pero en contexto diferentes.

Además se aplicó entrevista a profundidad, la entrevista de investigación se realiza entre dos personas similar a una conversación, una de ella juega el rol de entrevistador y la otra de entrevistado, el primero la dirige y registra con el propósito de favorecer el aparecimiento del entrevistado, sobre un tema previamente definido un discurso argumentado y continuo. Mediante estructuras de lenguaje y una interacción entre el entrevistador y entrevistado se crea el carácter narrativo de la conversación (Alonso, 1998) citado por Padilla (2008). La entrevista en profundidad se aplicó a 16 personas de las cuales 5 son del nivel macro, 7 del nivel meso y 4 del nivel micro, la mayoría del sexo masculino (10 hombres) y 6 mujeres. La mayoría son empleados y estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (14 empleados) y 2 personas son actores externos claves.

3.3.2 Cualitativo

El método cualitativo al igual que el cuantitativo es parte de las tres fases, con diferentes énfasis y tipos. En la *primera fase* se incluyen elementos de análisis cualitativo como ser los

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

códigos estructurales y de fundamentación teórica, aplicados a con una lógica deductiva e inductiva (abductiva). Además como punto de partida se hizo una operacionalización de los componentes (sujetos y mecanismos) del sistema de teorías adaptándolos a los niveles del nuevo modelo educativo de la UNAH.

Descripción de los locis (sujetos) y mecanismos del sistema de teoría adaptado a los niveles del nuevo modelo educativo de la UNAH

La tabla # 40 muestra en cada uno de los niveles del nuevo modelo educativo de la UNAH (Macro, Meso y Micro estructura), la vinculación con los dos componentes y sub componentes del sistema de teorías de liderazgo propuesto por Hernandez , et al (2011), para cada nivel se identifican los sujetos donde se originan los liderazgos como ser líder, contexto, seguidores, colectivo y diada, y también se identifican los mecanismos de cómo se transfiere el liderazgos; rasgos, comportamiento, conocimiento y afecto. En el caso de los sujetos estos están claramente identificados y varían según cada nivel del modelo educativo, en cuanto a los mecanismos estos se definen según las diferentes categorías del sistema de teorías de liderazgos, es decir que hay categorías que tienen un mayor énfasis en un mecanismos o varios mecanismos, por ejemplo la categoría de liderazgo transformacional-carismático considera todo los mecanismos para transferir el liderazgos, pero también hace un énfasis en el loci de la diada según el sistema de teorías, en el caso de otras categorías de teorías los locis-sujetos y mecanismos varían. Esta tabla # 54 integra varios de los elementos que integran los propósitos y las preguntas de investigacion, es decir que permitió orientar los análisis tanto cuantitativos como cualitativos, y al hacer la lectura de los análisis que se describen a continuación, será muy útil para ubicarnos en el marco del sistema de teorías de liderazgo y su vinculación con los niveles de la estructura del nuevo modelo educativo de la UNAH. (Para mayores detalles ver Hernandez, et al (2011)).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Identificación de dimensiones y categorías de liderazgo en el Modelo Educativo UNAH		Dimensiones del Sistema de teorías de liderazgo								
		Locus-Loci (Lugar del liderazgo)					Mecanismos (como se transfiere el liderazgo) Según Teorías de liderazgo			
	Actores	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada (interacción o relac's de 1 y 3)	A-Rasgos/ atributos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto
Macro-Estructura (Intra-Inter)	1.a CES	UNAH (del Sub-sistema de educación superior)	Macro: Sistema de Educación y vinculación con sociedad	Universidades públicas y privadas	Asociaciones de universidades	Interacciones entre la UNAH y las Universidades públicas y privadas relacionándose	idem	idem	idem	idem
	1.b UNAH	Consejo Universitario (Rectores, Vicerrectores y representantes estudiantiles) JDU	*Externo*(Sub-Sistema de educación superior y vinculación con sociedad) *Interno*: comunidad universitaria	Unidades Académicas y Administrativas	Comunidad Universitaria (Asociación de docentes, Sindicatos..)	Consejo Universitario Y Unidades Académicas y Administrativas	idem	idem	idem	idem
Meso-Estructura (Intra-Inter)	2.a Unidades Académicas y Administrativas	Unidades Académicas (Vicerrectorías, Decanaturas)	Meso: Externo: UNAH y vinculación con sociedad Interno: comunidad universitaria	Direcciones Académicas Carreras (Jefes y Coordinadores)	Asociación de docentes por unidades académicas	Unidades Académicas Y Direcciones Académicas Carreras	idem	idem	idem	idem
	2.b Carreras	Carreras (Jefes y Coordinadores)	Unidades Académicas	Docentes	Asociación de docentes de todas las carreras	Carreras Y Docentes	idem	idem	idem	idem
Micro-Estructura (Intra-Inter)	3.a Docentes	Representantes Docentes	Micro: Aula y entornos (reación entre estudiantes, otros docentes o con observadores expertos)	Docentes / Estudiantes	Asociación de Docentes y estudiantes por carrera	Representantes Docentes Y Docentes / Estudiantes	idem	idem	idem	idem
	3.b Estudiantes	Representantes Estudiantes	Micro: Aula	Estudiantes	Asociación de estudiantes de todas las carreras	Representantes Estudiantes Y Estudiantes Estudiantes	idem	idem	idem	idem

UDI-DEGT-UNAH

Tabla 40: DESCRIPCIÓN DE LOS LOCIS (SUJETOS) Y MECANISMOS DEL SISTEMA DE TEORÍA ADAPTADO A LOS NIVELES DEL NUEVO MODELO EDUCATIVO DE LA UNAH

Derechos reservados

3.3.2.1 Tipo de muestreo

Como ya expresado, tanto en lo cuantitativo y cualitativo se utilizó el muestreo intencional.

3.3.2.2 Identificación y forma de recolección de información

El colectivo es el mismo para ambos enfoques, y las muestras son vinculantes en ambos enfoques, no obstante en la *segunda fase* en lo concerniente a cualitativo, siempre se acompañó de la complementariedad cuantitativa a nivel descriptivo. En el caso de la encuesta si es eminentemente cuantitativo con estrategias sofisticadas de análisis, no obstante se logró triangulación teórica y en la operacionalizacion de las variables e instrumentos de muestreo.

3.3.2.3 Descripción de los instrumentos

En la *primera y segunda fase* lo cualitativo está implícito en el instrumento codificado aplicado al análisis de contenido de los documentos seleccionados (datos secundarios). Luego en la segunda fase se utilizó también como instrumento la entrevista a profundidad semi estructurada (datos primarios) aplicándose a 16 sujetos claves, y a 5 grupos focales (datos primarios) que integraron un total de 19 participantes.

Entrevista en profundidad: La entrevista de investigación se realiza entre dos personas similar a una conversación, una de ella juega el rol de entrevistador y la otra de entrevistado, el primero la dirige y registra con el propósito de favorecer el aparecimiento del entrevistado, sobre un tema previamente definido un discurso argumentado y continuo. Mediante estructuras de lenguaje y una interacción entre el entrevistador y entrevistado se crea el carácter narrativo de la conversación (Alonso, 1998) citado por Padilla (2008).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

La entrevista en profundidad se aplicó a 16 personas de las cuales 5 son del nivel macro, 7 del meso y 4 del micro, la mayoría del sexo masculino (10 hombres) y 6 mujeres. La mayoría son empleados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (14 empleados) y 2 personas son actores externos claves.

Grupos focales: De acuerdo a Krueger (1991) el grupo focal se define como un diseño cuidadoso de una discusión, de la cual se obtienen percepciones acerca de un área o tema de interese común entre los miembros que integraran el grupo. Esta tradición de grupos focales ha pretendido conocer la visión de la realidad social de las personas desde su percepción compartida sobre un asunto determinado.

Dependerá mucho del clima de confianza que se genere y las diferencias interpersonales, para que se vuelva fácil o resulte difícil para la dinámica de auto-exposición de los participantes. Una de las características que se busca o que deben tener los grupos es que tengan temas o información cualitativa en común y que se pueda desarrollar una discusión enfocada mediante la participación de los miembros. Además se debe buscar un balance en el número de personas, no tan grande para lograr por un lado una participación de todos y ni tan pequeño para lograr diversidad en las percepciones.

Son varias las ventajas de los grupos focales en relación a otros instrumentos; se logran análisis y discusiones situando a los participantes en situaciones reales, existe flexibilidad de analizar y conversar sobre asuntos no necesariamente anticipados, se puede lograr mediante saturación buenos niveles de validez aparente, fáciles de aplicar y entender, se logran resultados relativamente rápidos y situaciones con buenos niveles de argumentación y contra argumentación entre los participantes. En el caso de estudio se integraron 5 grupos focales a dos niveles (3 meso y 2 micro) y la integración y participación de genero fue de un total de 9 hombres y 10 mujeres.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Para la *tercera fase* se establece una exploración que aumente la representatividad de los sujetos (observaciones y documentos); con instrumentos cualitativos como ser entrevistas a profundidad semi estructuradas y grupos focales (datos primarios). En el caso de los datos secundarios, al igual que la 2da y 3ra fase lo cualitativa está implícito en las categorías seleccionadas para realizar el análisis de contenido a cuerpos de literatura ampliada en los campos de estudio vinculados en el presente estudio (DHS, EDS, Liderazgos).

3.3.2.4 Descripción de procedimientos

Al igual que el enfoque cuantitativo, las preguntas orientadoras fueron claves para proceder en base a las prioridades del campo de estudio de los liderazgos, y tomar en cuenta para el análisis de contenido lo expresado por Holsti, (1968) "la naturaleza del discurso es posible ser investigada a través del análisis del contenido, mediante un procedimiento se analizan los materiales de la comunicación humana, a través de código lingüístico escrito". Los pasos establecidos en los diferentes análisis de contenidos en las tres fases fue que a partir de los propósitos u objetivos del estudio se definieron los criterios para hacer una muestreo intencional, luego se identificaron los documentos pertinentes, y seguido por el análisis de los datos en base a las categorías u códigos estructurales y de fundamentación teórica, orientados por identificar el estado de situación de cada uno de los campos de estudio, como ser identificar los factores y constructos más desarrollados, pero también los instrumentos y métodos.

En la *segunda fase* se definieron dos sub procesos, uno para los datos primarios utilizando entrevistas a profundidad semi estructuradas y grupos focales, partiendo también de definir un muestreo intencional siempre derivado de criterios en base a los propósitos del estudio, así como también la identificación y recolección de la información, simultáneamente o en paralelo se desarrolló la matriz de los sujetos y mecanismos del sistema de teorías de liderazgo a los tres niveles

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

(macro, meso y micro) estructurales del nuevo modelo educativo de la UNAH. Luego se continuó con el análisis de contenidos pero con una lógica inductiva basada en las categorías del sistema de teorías de liderazgo, y otras posibles.

En el caso de los datos secundarios, se procedió de igual forma que en la fase primera, solo que utilizando documentos de los demás campos de estudio vinculados. Pero en el caso del analisis de los datos se procede a realizar triangulación entre ambos enfoques (cuanti-cualitativo).

El procedimiento para la tercera fase es análoga a lo implementado en el segunda fase, solo que incrementando la representatividad de la información.

4 Resumen

El propósito de este capítulo fue describir y desarrollar el enfoque de métodos de investigacion mixtos, dicho enfoque en coherencia a los objetivos y propósitos del presente estudio adaptándolo al caso de los liderazgos de la UNAH, en un marco de calidad con directrices específicas para este tipo de diseños de investigacion (con énfasis en las primeras tres directrices), propuesto por O'Cathain, Murphy & Nicholl 2008, citado por Roslyn Cameron, et al (2013).

El estudio también describe el diseño de la investigacion en un marco estratégico global de análisis, la justificación del uso del enfoque de métodos mixtos, los componentes de la recolección de datos, y para ambos enfoques de investigacion (cuantitativo y cualitativo); el tipo de muestreo, la identificación y forma de recolección de información, así como la descripción de los instrumentos y el procedimiento utilizado.

Para lograr mayor claridad el diseño se describe desde una perspectiva secuencial en fases con los respectivos elementos que la integran, pero además desde las perspectivas de los métodos de investigacion (cuantitativo y cualitativo), los cuales también integran dichas fases y sus

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

respectivos elementos. Es decir que al ver el proceso desde varias perspectivas, utilizando los mismos elementos, es con el propósito de mayor trasparencia y entendimiento de lo metodológico.

En resumen, el diseño metodológico de métodos mixtos permite tener claridad en los instrumentos utilizados, pero también de los procedimientos que se dieron en diferentes perspectivas y métodos de investigacion con más énfasis hasta la recolección de los datos, complementándose con el siguiente capítulo (# 4) del marco analítico; en el cual se describe con mayor detalle la dimensión del análisis de los datos.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

CAPITULO 4: Análisis de métodos mixtos

1. Introducción

El propósito del presente capitulo es completar y complementar el análisis de métodos de investigación mixta, utilizado el diseño desarrollado en el capítulo anterior (metodológico), describe el análisis de datos refiriéndose a las tres fases, incluyendo los elementos de calidad como ser el rigor, fiabilidad y validez, llegando a la integración y los resultados del "campo de los liderazgos" en sus segunda etapa, como marco conceptual delimitado que se definió claramente en el capítulo introductorio y siendo bastante enfático en los demás capítulos. También describe los hallazgos distintivos, y la evaluación de deficiencias de los diferentes campos de estudio vinculados (Desarrollo Humano Sostenible, Educación y Desarrollo, y Liderazgos) para lograr mayores niveles de madurez y mayor estudio. En el caso del campo de los liderazgos se logró mayor profundidad, cabe mencionar que dentro del diseño se incluye en las tres fases el campo de los liderazgos. Logrando de esa manera mayor información, mayor representatividad, rigor y validez, complementariedad e integración.

En base a los capítulos anteriores, se rescata (como ya mencionado) del estado del arte del campo de los liderazgos y se identifican los aspectos más relevantes para realizar el análisis pertinente a los propósitos y objetivos del presente proyecto de investigacion, y además en coherencia a la lógica secuencial entre los diferentes capítulos y en el caso particular de este capítulo definir el cierre de las categorías analizadas. los siguientes aspectos son claves según el

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

estado de situación que se identificó en la *primera fase* del diseño: 1) el liderazgo estratégico y compartido es parte transversal del sistema de teorías, 2) varios niveles de análisis (tomando como unidad de análisis el modelo educativo de la UNAH ; se consideraron los niveles estructurales y de concreción), 3) desarrollo de liderazgo y sistema de liderazgo complementado con métodos mixtos (cuantitativo y cualitativo), así como la triangulación del análisis usando tanto la lógica deductiva y la inductiva (abducción.), 4) contexto de liderazgo (en cuatro redes regionales, y dos campus (CUROC y Ciudad Universitaria)), 5) mujeres; como líderes o liderazgo femenino, 6) liderazgo internacional, y 7) liderazgo Transformacional/Carismático como teoría dominante y ampliando la metodología, perspectiva y lógica.

Entre otros aspectos complementarios de mencionar, en el estudio aunque no se realizaron diseños experimentales, se realizó un estudio sofisticado con ecuaciones estructurales para ver el peso de los constructos y factores, así como el análisis a varios niveles. Se integraron varios instrumentos de recolección de información, para reducir la dependencia en un solo tipo, no obstante de que siempre se realizó una encuesta.

El estudio hace una vinculación de los liderazgos internacionales con otros campos de estudio; como ser el Desarrollo Humano Sostenible y la Educación para el Desarrollo y a la vez triangulando y mediando metodologías y enfoques.

Se utiliza como unidad de análisis el modelo educativo de la UNAH en los tres de niveles estructurales (macro, meso y micro) y los 6 niveles de concreción respectivos, especificando los niveles de varianza y significancia.

La investigacion como expresado antes, integra en su diseño y compara las dos lógicas (inductiva y deductiva) y dos enfoques (cualitativo y cuantitativo), así como su triangulación (teórica y metodológica); de la deductiva (instrumentos cuantitativos) de la inductiva (los instrumentos cualitativos), es decir que logra a la vez situarse en un paradigma pluralista de

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

liderazgos. Además en coherencia al capítulo anterior (metodológico) desarrolla con más especificidad los tres últimos componentes o directrices del marco estratégico y de calidad del diseño de la investigacion.

2. Complemento de la aplicación y descripción del análisis de métodos mixtos

Continuando en coherencia con el enfoque metodológico; la descripción de los componentes del marco estratégico relacionado principalmente al análisis de los datos, los componentes dan continuidad al marco de calidad propuesto por O'Cathain, Murphy & Nicholl 2008, citado por Roslyn Cameron, et al (2013), es decir que da respuesta a las preguntas o directrices de calidad complementarias (#4, #5 y #6) de la matriz que se viene trabajando desde el capítulo 3.

Preguntas	Directrices de calidad
¿Se han abordado cuestiones de rigor y validez?	4. Describir cualquier limitación de un método asociado con la presencia de otro método
¿Qué tipo de integración se ha dicho y es oportuno para el diseño?	5. Describir dónde se ha producido la integración, la forma en que se ha producido y quien ha participado en ella
¿Hay claridad acerca de qué resultados han surgido de los distintos métodos y son las inferencias apropiadas?	6. Describir los conocimientos obtenidos de la mezcla o la integración de métodos
Fuente: O'Cathain, Murphy & Nicholl 2008, citado por Roslyn Cameron, et al (2013).	

Tabla 41: DIRECTRICES DE CALIDAD –SEGUNDA PARTE

2.1 Análisis de datos

El análisis de datos está establecido y definido en las tres fases del diseño de la investigacion. En la *primera fase* (ver figura # 2) en coherencia con las preguntas de investigacion orientadoras aplicadas en el análisis de contenido del capítulo #2, se identifica claramente la necesidad autentica de utilizar el enfoque de métodos mixtos para el análisis de los datos, no

Derechos reservados

UD-DEGT-UNAH

solamente en el campo de los liderazgos, sino que también en la segunda fase se identificó la necesidad en los campos vinculados como ser el Desarrollo Humano Sostenible `DHS` y la `Educación y Desarrollo`.

También en la *segunda fase* con lo logrado se definen y redefinen objetivos, preguntas de investigacion, acciones y actividades en función de los insumos logrados en la primera fase. La dimensión del análisis cuantitativo fue acompañado de una análisis estadístico sofisticado a través de un modelo de ecuaciones estructurales, corrido en el software SPSS-Amos. Sobre la teoría dominante se cuenta con los referentes de mayor impacto en el campo de estudio y en el caso de los aspectos de calidad, el referente del contexto latinoamericano específicamente de Chile, fueron estudios que desarrollaron varios controles, como ser; obtención de la confiabilidad del cuestionario por consistencia interna a través de alfa de Cronbach, evaluación de la validez de contenido, y de constructo.

2.2 Rigor y validez

En esta sección se busca dar respuesta a lo siguiente: ¿Se han abordado cuestiones de rigor y validez?

R-En todo el proceso de investigacion de manera transversal se enfatizan los criterios y medidas de calidad con rigurosidad, validez, fiabilidad y trazabilidad. Así como se puede notar la secuencia clara y la aplicación en ambos métodos, identificándose la complementariedad de ambos enfoques cuantitativos y cualitativos. Pero además se describen limitaciones de un método asociado con la presencia de otro método. En la *fase primera* no se dieron limitaciones en relación a la recolección de datos secundarios, ya que fue posible acezar a bases de datos robustas y confiables

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

de los campo de estudio de los liderazgos y de la educación para el desarrollo, a través de www.scopus.com .

El método cualitativo desarrollado en la *segunda fase* con datos primarios complementa la limitación del método cuantitativo centrado únicamente en las determinantes o variables de la teoría dominante, y el utilizar un instrumento (entrevistas y grupo focal) con preguntas abiertas semi estructuradas en la dimensión empírica, permite identificar otras determinantes asociadas a otras teorías emergentes y en desarrollo.

Con la *tercera fase* diseñada, se pretendería lograr resolver las limitantes de acceso a información tanto primaria como secundaria, en el caso de la primaria de manera institucional recolectar una muestra probabilística, y lo mismo en la secundaria, que la UNAH lo tome como suyo y al vencer las limitantes que pudieran existir lograríamos análisis más amplios y robustos, con mejores niveles de calidad en la validez y confiabilidad.

2.3 Integración

En este apartado, se daría respuesta a: ¿Qué tipo de integración se ha dicho y es oportuno para el diseño? y además se describiría; ¿dónde se ha producido la integración?, la forma en que se ha producido y ¿quién ha participado en ella?, y para lograr una mayor coherencia interna y claridad en el entendimiento, se vinculan las diferentes preguntas de investigacion con todas las lógicas (deductiva, inductiva y abductiva) con el sistema de notación para investigaciones con métodos mixtos desarrollado por Roslyn Cameron (ver tabla # 42, 43, 44 y 45).

Derechos reservados

Sistema de notación para investigacion con métodos mixtos
¿Quién a participado? Fase 1: Articulos indexados del campo de los liderazgos Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS Entrevistas y grupos focales con empleados academicos y administrativos de la UNAH Encuesta a Empleados academicos y administrativos de la UNAH y actores claves externos Fase 3: Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS Entrevistas y grupos focales con empleados academicos y administrativos de la UNAH Encuesta a empleados academicos y administrativos de la UNAH y actores claves externos ¿Cómo a ocurrido? Fuente de datos=FD: primaria o secundaria Tam año de muestra=TM Instrumento= I Tipo de analisis=TA
Fuente: Adaptado de Roslyn Cameron (2013)

Tabla 42: SISTEMA DE NOTACIÓN PARA INVESTIGACION CON MÉTODOS MIXTOS

Preguntas con lógica deductiva	**Datos (¿Quién ha participado? y ¿Cómo ha ocurrido?**
¿Tienen los conceptos de liderazgo aplicabilidad en el contexto interno de la UNAH en los niveles estructurales del modelo educativo? Si tuvieran aplicación, Que formas o estilos podrían tomar?	Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Tienen los Centros Universitarios Regionales (CUR´s) condiciones para la aplicación de conceptos de liderazgo	Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)

Derechos reservados

en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo? Si tuvieran condiciones, como sería posible integrarlos?	Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Existen diferencias en el género de los liderazgos en la UNAH según la percepción de los actores?	Fase 2: Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Existen diferencias en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del modelo educativo en relación a liderazgos en la UNAH según la percepción de los actores?	Fase 2: Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Qué conclusiones se pueden extraer de los resultados empíricos exploratorios sobre liderazgos de la UNAH en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo, vinculado a los retos del campo de estudio de liderazgos?	Fase 2: Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)

Tabla 43: INTEGRACIÓN USANDO PREGUNTAS CON LÓGICA DEDUCTIVA

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Preguntas con lógica inductiva	Datos (¿Quién ha participado? y ¿Cómo ha ocurrido?
¿Cuáles son las categorías con mayor nivel de saturación en el marco del sistema de teorías de liderazgo? y la distribución de los locis (sujetos) y mecanismos ¿	Fase 1:Articulos científicos indexados en el campo de los liderazgos (CUAN-CUAL) (ejemplo teorías más importantes del campo ..) Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Cuáles son las teorías a escala individual con mayor número de frecuencias codificadas? y la distribución de los locus(sujetos) y mecanismos ¿	Fase 1:Articulos científicos indexados en el campo de los liderazgos (CUAN-CUAL) (ejemplo teorías más importantes del campo ..) Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Qué categoría o código se identificó como original, es decir sin tener relación con el sistema de teorías de liderazgo?	Fase 2: Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)

Tabla 44: INTEGRACIÓN USANDO PREGUNTAS CON LÓGICA INDUCTIVA

UDEG-UNAH

Derechos reservados

Pregunta con ambas lógicas	Datos (¿Quién ha participado? y ¿Cómo ha ocurrido?
¿Es la teoría de liderazgos transformacional/carismático la dominante en ambas lógicas (deductiva e inductiva)? ¿Y en ambos enfoques de investigacion (cuantitativo y cualitativo)?	Fase 1:Articulos científicos indexados en el campo de los liderazgos (CUAN-CUAL) (ejemplo teorías más importantes del campo ...) Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Qué elementos son diferenciados y que complementarios de los enfoques cuantitativos y cualitativos?	Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque mixto o múltiple?	Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)
¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque cuantitativo?	Fase 2: encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)

UDIPEGT-UNAH

Derechos reservados

¿Qué hallazgos se pueden dar únicamente con un enfoque cualitativo?	Fase 1:Articulos científicos indexados en el campo de los liderazgos (CUAN-CUAL) (ejemplo teorías más importantes del campo ..) Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL). Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL)
¿Cuáles son las implicancias de los hallazgos del estudio para políticas y prácticas?	Fase 1:Articulos científicos indexados en el campo de los liderazgos (CUAN-CUAL) (ejemplo teorías más importantes del campo ...) Fase 2: Documentos del campo de DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN) Fase 3**:** Documentos del campo de los Liderazgos, DHS y EDDS (CUAN-CUAL), Entrevistas y grupos focales con empleados académicos y administrativos de la UNAH (Cuan-CUAL), encuesta a Empleados académicos y administrativos de la UNAH (CUAN)

Tabla 45: INTEGRACIÓN USANDO PREGUNTAS CON AMBAS LÓGICA

Según las **categorías de diseños de investigacion para métodos** mixtos propuesta por Caracelli & Greene (1997: 23) citados por Cameron (2013), en el presente estudio se aplicaron los siguientes componentes e integración de diseños: el **componente** denominando ´**triangulación**´ diferentes métodos son usados para valorar el mismo fenómeno hacia converger e incrementar la validez, también se dio el **componente ´complementario´** en el cual un tipo de método dominante (Cuantitativo) se ha mejorado o aclarado por los resultados de otro tipo de método (Cualitativo). También se aplicó el concepto del **componente de expansión** se usaron diferentes métodos en diferentes paradigmas, al lograr tanto la triangulación como la complementariedad en ambas vías en ´diferentes fases. En relación al **diseño integrado** se dio el de **tipo espiral**; en el cual se da una

Derechos reservados

UD-DGT-UNAH

interacción dinámica y permanente en el tiempo entre las diferentes metodologías asociadas con diferentes paradigmas (enfoque pluralista de los paradigmas). También en la fase 2 se dio el **tipo anidada**, es una metodología situado dentro de otro, en base a la metodología dominante (cuantitativa) se desarrolló un instrumento cualitativo. También se dio el diseño de **tipo Holístico**, en la fase 2 y 3 se resalta la necesaria interdependencia de las diferentes metodologías para la comprensión compleja del fenómeno completamente (sistema de teorías vrs teoría dominante).
En las diferentes fases participaron diferentes actores vinculados, tal como se describe en la figura # 2 y en más detalle a continuación en el presente capitulo.

2.4 Resultados y conocimientos obtenidos del marco conceptual delimitado "el campo de los liderazgos"

Luego de aplicar los diferentes métodos con transparencia y claridad (se puede visualizar en los gráficos y figuras vinculadas), se obtuvieron los resultados con las inferencias y apropiadas al diseño correspondiente, también se describen los conocimientos obtenidos tanto individualmente como de la mezcla e integración de métodos.

2.4.1 Análisis Cuantitativo (en la fase segunda)

2.4.1.1 Descripción de la muestra

Se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgos (MLQ, por sus siglas en Ingles) en su versión larga (82 ítems) a una muestra de 149 actores en tres niveles de vinculación con el nuevo modelo educativo de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Del total de cuestionarios aplicados, 85 (57%) corresponden a evaluaciones de seguidores a líderes, mientras que 64 (43%) fueron auto-evaluaciones.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Tipo de Encuesta		N	%
1	Auto-evaluación	64	43.0%
2	Calificación de Seguidor	85	57.0%
	Total	149	100.0%

En relación al nivel de vinculación, el 23% fue a nivel micro, 72% a nivel meso y un 5% a nivel macro.

Nivel de Vinculación		N	%
3	Macro	8	5.4%
2	Meso	107	71.8%
1	Micro	34	22.8%
	Total	149	100.0%

En referencia al género de los líderes calificados, el 50% corresponden a hombres, el 43% a mujeres y en un 6% de las encuestas no fue especificado.

Género de Líder Calificado		N	%
0	No especificado	9	6.0%
1	Masculino	75	50.3%
2	Femenino	65	43.6%
	Total	149	100.0%

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Por último, el 31% de la muestra pertenece al CUROC.

Tipo de Encuesta		N	%
1	CUROC	46	30.9%
0	Otro	103	69.1%
	Total	149	100.0%

2.4.1.2 Análisis descriptivo / Análisis de varianza (ONE WAY ANOVA, en Ingles)

Se analizaron estadísticas descriptivas de los valores de los ítems de la encuesta. Se encontraron valores fuera de rango en las preguntas 35 (valor 33) y pregunta 56 (dos casos con 33 y uno con 44). Se revisaron las encuestas y se sustituyeron los valores por 3 y 4 según el caso. Solamente una encuesta presentaba valores perdidos, los que fueron sustituidos por la media de cada ítem.

GÉNERO	N	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LAISSEZ-FAIRE	DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA	DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA
Femenino	65	3.08	3.27	1.31	2.75	1.17
Masculino	75	2.71	2.86	1.48	2.60	1.43

Tabla 46: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO POR GÉNERO

En promedio, las mujeres puntúan más alto en liderazgos transformacionales y transaccionales que los hombres. Asimismo, puntúan más bajo en liderazgos caracterizados por Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire.

Derechos reservados

Se realizó un Análisis de Varianza para probar la hipótesis que la media de las puntuaciones en liderazgo transformacional difiere significativamente entre hombres y mujeres. Mediante el test de Levene (p = 0.01) se rechaza la hipótesis nula que las varianzas entre grupos son iguales, por lo que los resultados del ANOVA son robustos. La significancia del test F es 0.001, por lo que se rechaza la hipótesis nula que la media de las puntuaciones en liderazgo transformacional es igual para hombres y mujeres, es decir, los grupos difieren significativamente. Se concluye que el promedio para liderazgo transformacional es significativamente mayor en mujeres que los hombres en el contexto del nuevo modelo educativo de la UNAH. (ANEXO 1) Hallazgos preliminares encontrados por otros autores confirman que las líderes mujeres tienden a puntuar más alto en liderazgo transformacional que los hombres.

GÉNERO	N	Satisfacción	Efectividad	Esfuerzo Extra
Femenino	65	3.09	2.93	3.18
Masculino	75	2.77	2.68	2.70

Tabla 47: PUNTUACIONES PROMEDIO DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO POR GÉNERO

En promedio, las mujeres puntúan más alto en las medidas de desempeño organizacional ligadas a los estilos de liderazgo.

Conforme al Análisis de Varianza, existen diferencias significativas al 0.10 para Efectividad y Satisfacción, y al 0.01 para Esfuerzo Extra. El test de homogeneidad de las varianzas de Levene es significativo al 0.05 para todas las variables. Por tanto, las mujeres poseen una percepción mayor de efectividad, y fomentan mayor satisfacción y esfuerzo extra, lo cual es consistente con los estilos de liderazgo exhibidos. (ANEXO 2)

Derechos reservados

TIPO DE APLICACIÓN	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LAISSEZ-FAIRE	DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA	DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA	SATISFACCION	EFECTIVIDAD	ESFUERZO EXTRA
Auto-Evaluación	3.42	3.52	1.54	2.89	1.21	3.37	3.17	3.35
Evaluación de Seguidor	2.49	2.72	1.26	2.52	1.35	2.63	2.56	2.64

Tabla 48: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO Y MEDIDAS DE SATISFACCIÓN POR TIPO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

En relación al tipo de aplicación de la encuesta (auto-evaluación o calificación por seguidor), las medias de las puntuaciones en medidas de satisfacción como en liderazgo transformacional y transaccional son superiores en las autoevaluaciones que en las evaluaciones por tercero (se requiere más estudios futuros para dar validez a posibles elementos de narcisismo triangulado y vinculándolo a los estudios del análisis Cualitativo) .

Conforme al Análisis de Varianza, existen diferencias significativas al 0.01 para Efectividad, Satisfacción, Esfuerzo Extra y Liderazgo Transformacional. El test de homogeneidad de las varianzas de Levene es significativo al 0.01 para todas las variables. Por tanto, las puntuaciones medias de los que se autoevaluaron son significativamente superiores a las de los seguidores, tanto en las medidas de desempeño organizacional (satisfacción, efectividad, esfuerzo extra), como en los factores correspondientes al liderazgo transformacional. (ANEXO 3)

NIVEL DE VINCULACIÓN	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LAISSEZ-FAIRE	DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA	DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA	SATISFACCION	EFECTIVIDAD	ESFUERZO EXTRA
Macro	3.24	3.56	1.21	3.10	1.18	3.42	3.37	3.51
Meso	2.88	3.04	1.38	2.63	1.29	2.96	2.82	2.93
Micro	2.82	3.03	1.42	2.74	1.30	2.80	2.68	2.86

Derechos reservados

Tabla 49: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO Y MEDIDAS DE SATISFACCIÓN POR NIVEL DE VINCULACIÓN

Con respecto al nivel de vinculación de la encuesta, conforme a los resultados del ANOVA, no existen diferencias significativas entre las medidas de desempeño organizacional (satisfacción, efectividad, esfuerzo extra), ni en la aparición del liderazgo transformacional en los distintos niveles. (ANEXO 4). El test de homogeneidad de las varianzas de Levene es significativo al 0.10 para todas las variables, por lo que se cumple el supuesto principal del ANOVA.

CENTRO UNIVERSITARIO		LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LAISSEZ-FAIRE	DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA	DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA	SATISFACCION	EFECTIVIDAD	ESFUERZO EXTRA
	Otro	3.04	3.21	1.36	2.71	1.24	3.10	2.91	3.08
	CUROC	2.54	2.75	1.42	2.60	1.39	2.61	2.62	2.64

Tabla 50: PUNTUACIONES PROMEDIO DE TIPOS DE LIDERAZGO Y MEDIDAS DE SATISFACCIÓN POR CENTRO UNIVERSITARIO

Con respecto a la sub-muestra de CUROC, conforme a los resultados del ANOVA, existen diferencias significativas entre las medidas de desempeño organizacional (satisfacción, efectividad, esfuerzo extra), y la aparición del liderazgo transformacional. (ANEXO 4). El test de homogeneidad de las varianzas de Levene es significativo para todas las comparaciones, por lo que se cumple el supuesto principal del ANOVA. Se concluye que el promedio para liderazgo transformacional y transaccional es significativamente menor en el CUROC en comparación con los otros centros universitarios. Asimismo, las medidas de desempeño organizacional (satisfacción, efectividad, esfuerzo extra) son menores en CUROC.

2.4.1.3 Modelo de liderazgo universitario empleando modelamiento de ecuaciones estructuradas (SEM, por sus siglas en Ingles)

Con el propósito de validar un modelo general de caracterización de los liderazgos en vinculación con las medidas de desempeño incluidas en el cuestionario (Satisfacción, Esfuerzo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Extra y Efectividad), se tomó para fines de análisis únicamente la submuestra compuesta con calificaciones de seguidores a líderes universitarios, ya que las medidas de desempeño serán más objetivas.

Para la especificación del modelo, se emplearon las variables de alto orden construidas con base en los promedios de los ítems medidos directamente por el instrumento, según la siguiente tabla.

Variables de Alto Orden	**Variables Directas (Media de los factores enunciados)**
Liderazgo Transformacional	II A= Influencia Idealizada Atribuida MEAN(P10,P18,P21,P25,P47,P58,P80) II C = Influencia Idealizada Conductual MEAN(P6,P14,P23,P34,P46,P57,P61,P71) MI= Motivación Inspiracional MEAN(P9,P13,P26,P36,P48,P59,P72,P81) EI= Estimulación Intelectual MEAN(P2,P8,P30,P32,P49,P60,P69,P73)
Liderazgo Transaccional	RC=Recompensa Contingente (MEAN(P1,P11,P16,P35,P51,P63) CI= Carisma/Inspiracional MEAN(P15,P19,P29,P31,P50,P62,P74,P77)
Laissez-Faire	LF= Laissez-Faire MEAN(P5,P7,P28,P33,P54,P66,P75,P78)
Dirección por Excepción Activa	DPEA= Dirección por Excepción Activa MEAN(P4,P22,P24,P27,P52,P64)
Dirección Por Excepción Pasiva	DPEP Dirección Por Excepción Pasiva MEAN(P3,P12,P17,P20,P53,P65)
Efectividad	E=Efectividad MEAN(P37,P40,P43,P45,P56,P68)
Esfuerzo Extra	EE= Esfuerzo Extra MEAN(P39,P42,P44,P55,P67,P79)
Satisfacción	S= Satisfacción MEAN(P38,P41,P70,P76,P82)

Se empleó el software AMOS de SPSS para especificar, estimar y validar el modelo. Se utiliza un modelo estructural únicamente, un Path Model, con dos regresiones simultáneas multivariadas entre los estilos de liderazgo como variables independientes y las medidas de desempeño organizacional como variables dependientes. Se utilizan solamente variables observadas. La base para la especificación teórica del modelo son las validaciones que se han realizado al instrumento MLQ5, donde se establecen los 9 factores que comprenden el modelo

Derechos reservados

amplio de liderazgo. Asimismo, está documentado por los creadores del instrumento (Bass y Avolio), que los factores de liderazgo transformacional, basado en ratings de los líderes y colegas, correlaciono positivamente con criterios objetivos y subjetivos de efectividad, esfuerzo extra y satisfacción.

El modelo especificado es el que se observa en el siguiente gráfico # 26:

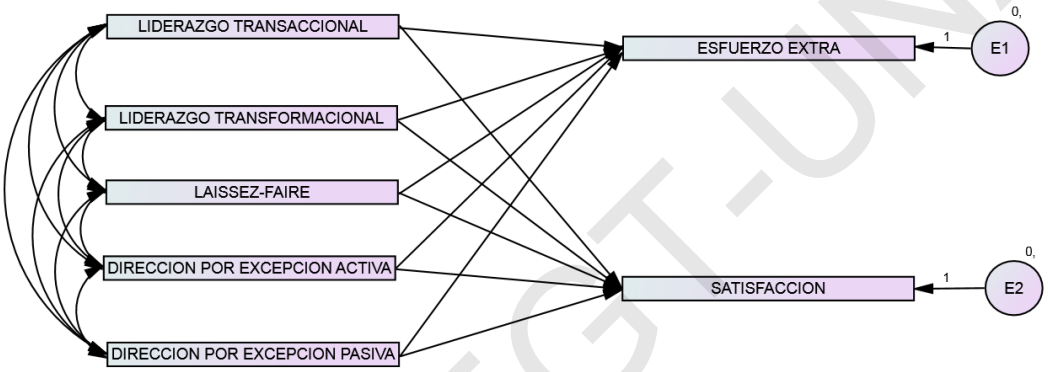


Gráfico 26: MODELO ESPECIFICADO VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES

Originalmente el modelo incluía la medida de Efectividad como variable dependiente: sin embargo, con base en el nivel de probabilidad del estadístico chi cuadrado, el modelo era incorrecto. Más allá de la percepción de efectividad del líder, prevalece un modelo con influencia de los estilos de liderazgo en la dimensión personal-motivacional (satisfacción y esfuerzo extra).

Derechos reservados

Se creó una variable de error para cada variable dependiente (E1 y E2), que representa todas aquellas variables no observadas de las cuales depende tanto Satisfacción como Esfuerzo Extra. Las variables de error aparecen representadas con círculos, ya que no se miden directamente en el instrumento. Las flechas en un solo sentido representan dependencias lineales entre las variables, las flechas en ambos sentidos que conectan variables representan correlaciones.

Para resolver el problema de identificación del modelo y poder estimar los parámetros implicados en la matriz de covarianzas-correlaciones del modelo, se fijó a 1 el coeficiente de regresión entre las variables de error y las variables dependientes del modelo. Fijando dichos coeficientes, hay 34 parámetros que deben ser estimados y 35 de momentos muéstrales, por lo que el modelo está identificado con un grado de libertad. Se utiliza el método Maximum Likelihood para estimar el modelo, ya que es el método que presenta los estimados más robustos cuando no se violan los supuestos de normalidad univariada y multivariada.

No se encontró evidencia estadística para rechazar el modelo especificado, que liga los estilos de liderazgo con las medidas de desempeño Satisfacción y Esfuerzo Extra. Se alcanzó un Chi Cuadrado de 0.121, con un grado de libertad y una probabilidad de 0.728. Por tanto no se puede rechazar la hipótesis nula que no hay diferencia entre la matriz de correlaciones-covarianzas muestral y con la especificada en el modelo. El modelo es correcto desde el punto de vista estadístico. Otras medidas de bondad de ajuste también indican que el modelo es correcto (RMSEA=0.00 debe <0.05; NFI,CFI=1, deben ser >0.95).

En relación al supuesto de normalidad multivariada para obtener estimados precisos con el método de Maximum Likelihood, el sesgo y kurtosis univariada de todos los parámetros están en el rango de +- 2. La kurtosis multivariada es de 12.2 con un ratio crítico de 5.05, siendo el

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

recomendado de 1.96 (Muthén y Kaplan, 1995)[6]. Sin embargo, en los estudios de Muthén y Kaplan, aún cuando la kurtosis multivariada fue tan alta como 21.408, el sesgo para los estimados de los parámetros y errores estándar fue menos del 5% (Gao, 2007)[7]. Por tanto, conforme a los parámetros obtenidos, se concluye que no hay una desviación extrema en el supuesto de normalidad multivariada, minimizando el riesgo de perder información al eliminar casos conforme a la distancia de Mahalanobis, lo cual puede alterar la estructura de la matriz de correlación/covarianza dado el reducido tamaño de la muestra empleada (n=85).

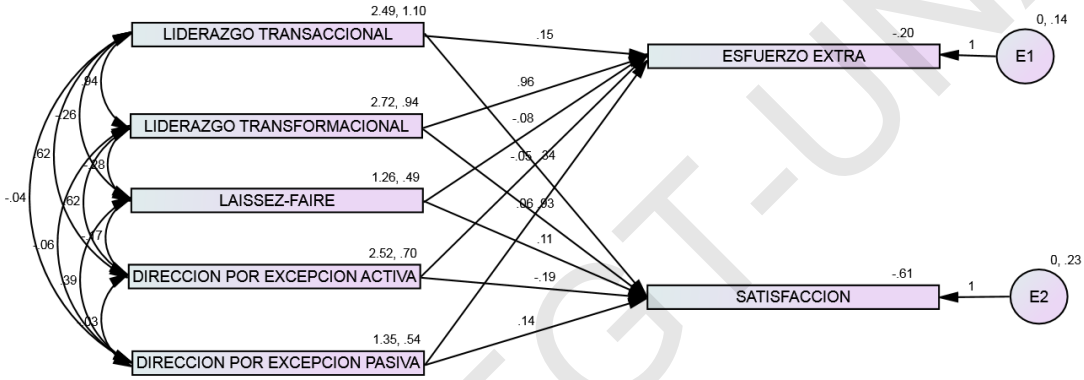


Gráfico 27: -ESTIMADOS NO ESTANDARIZADOS MODELO DE LIDERAZGO

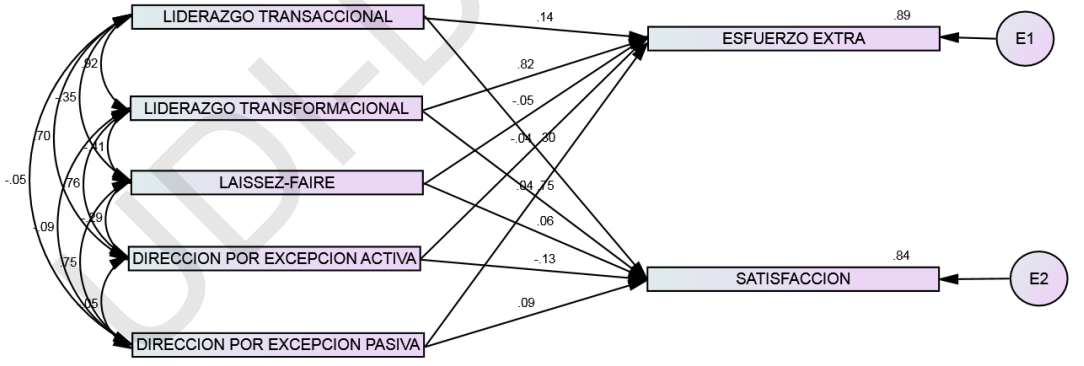


Gráfico 28: - ESTIMADOS ESTANDARIZADOS MODELO LIDERAZGO

[6] Muthén, B. and D. Kaplan. A comparison of methodologies for the factor analysis of non-normal Likert Variables. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Vol. 38, No. 1, 1985

[7] Gao, S., P. Mokhtarian and R. Johnston. Non-normality of data in Structural Equation Models. Transportation Research Board´s 87 Annual Meeting. 2008

Derechos reservados

El R cuadrado indica que el modelo explica el 89% y 84% de la varianza de Esfuerzo Extra y Satisfacción respectivamente. Los coeficientes de regresión indican que el Liderazgo Transformacional tiene una relación positiva significativa fuerte con respecto a la satisfacción y esfuerzo extra, al 0.01.- Cuando la valoración de Liderazgo Transformacional aumenta en 1 unidad, la satisfacción aumenta 0.959. Los otros estilos de liderazgo no tienen relaciones significativas al 0.05. (ANEXO 6)

2.4.2 Análisis Cuanti-CUALITATIVO (Enfoque con énfasis Cualitativo-en la segunda fase)

2.4.2.1 Descripción de entrevistas y grupos focales

Se aplicaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas, las cuales consideraron tanto preguntas abiertas sobre liderazgos, así como preguntas derivadas de manera deductiva del Cuestionario Multifactorial de Liderazgos (MLQ5, por sus siglas en Ingles), sobre estas últimas preguntas se consideraron con el propósito de lograr comparabilidad, y coherencia en la triangulación del análisis cuantitativo y cualitativo de la teoría dominante de liderazgos (Transformacionales-Carismáticas) y además consistente con lo que denomina Caracelli & Greene (1997) como componente ´triangulación´ y un diseño integrado de tipo anidado. En el caso de las preguntas abiertas se utilizaron con fines de explorar complementariedad en cuanto a otras posibles teorías que se lograron identificar de forma inductiva y pertinente al sistema de teorías de liderazgo propuesto por Hernández (2011), consistente a lo que llaman Caracelli & Greene (1997) como componente complementario y un tipo de diseño holístico.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

2.4.2.2 Análisis Descriptivo de entrevistados y grupos focales

Instrumento		Nivel	Sexo	
			M	F
Entrevistas	1	Macro 1.a	1	
16	4	Macro 1.b	1	3
	6	Meso 2.a	5	1
	1	Meso 2.b	1	
	3	Micro 3.a	2	1
	1	Micro 3.b		1
Grupos focales		Macro 1.a		
5		Macro 1.b		
	1	Meso 2.a	3	3
	2	Meso 2.b	4	4
		Micro 3.a		
	2	Micro 3.b	2	3
			19	16

Tabla 51: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTADOS Y GRUPOS FOCALES POR GENERO

La tabla # 51 muestra la distribución de 16 entrevistados y 5 grupos focales, logró cubrir los diferentes niveles establecidos en el modelo educativo (Macro, Meso y Micro), además se lograron entrevistar diez (10) personas del sexo masculino y 6 personas del sexo femenino. Los grupos focales estuvieron integrados en 5 grupos por una representación total de diez (10) mujeres y nueve (9) varones, es decir que participaron un total de treintaicinco (35) personas.

Instrumento		Nivel	Regiones	
			Red de la Región Tegucigalpa-Central y del Norte	Red Región Occidental
Entrevistas	1	Macro 1.a	1	
16	4	Macro 1.b	3	1
	6	Meso 2.a		6
	1	Meso 2.b	1	
	3	Micro 3.a	1	2
	1	Micro 3.b		1
Grupos focales		Macro 1.a		
5		Macro 1.b		
	1	Meso 2.a		1 (6 personas)
	2	Meso 2.b	1 (4 personas)	1 (4 personas)
		Micro 3.a		
	2	Micro 3.b	1 (2 personas)	1 (3 personas)
			12 personas	23 personas

Tabla 52: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE ENTREVISTADOS Y GRUPOS FOCALES POR REGIONES

2.4.2.3 Lógica del análisis

En la primera parte del análisis, identifica las nueve categorías de liderazgo con mayores niveles de saturación en el marco del sistema de teorías, y en base al análisis cuanti-Cualitativo

Derechos reservados

utilizando información primaria y recopilada con instrumentos cualitativos (entrevistas y grupos focales).

Luego en la tabla # 53 describe las teorías que componen internamente cada una de las categorías del sistema propuesto por Hernández, et al (2011) así como el número de frecuencias de cada una de ellas en el respectivo nivel vinculado al modelo educativo de la UNAH (Macro, Meso y Micro).

1.4 Fundamentacion teorica	Macro 1.a	Macro 1.b	Meso 2.a	Meso 2.b	Micro 3.a	Micro 3.b	
A Teorias de RASGOS	0	0	0	0	0	0	0
B -Teorias de COMPORTAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0
C Teorias de CONTINGENCIA							
C-1.Teoria liderazgo Meta-Ruta o Trayectoria-Meta	4	28	46	36	18	21	153
C-2. Teoria Liderazgo Situacional	21	24	5	30	0	2	82
C-3. Teoria de Liderazgo LMX-Multiniveles	3	10	5	5	4	6	33
D- Teorias de INTERCAMBIO SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0
D-1-Teoria de Liderazgo Situacional	0	5	0	0	0	0	5
D-2-Teoria Liderazgo LMX Intercambio lider-miembro	0	1	7	3	0	0	11
D-3-Teoria Red LMX	0	0	6	0	2	0	8
E-Teorias de NUEVAS PERSPECTIVAS	0	0	0	0	0	0	0
E-1-Teoria de liderazgo Implicito	0	0	0	0	0	0	0
E-2-Teoria de Romance en Liderazgo	0	0	0	8	0	0	8
E-3 Teoria de liderazgo Autentico	0	0	0	0	0	0	0
F Teorias TRANSFORMACIONALES Y CARISMATICAS	0	0	0	0	0	0	0
F-1. Var primer orden: Liderazgo Transformacional	4	36	39	54	24	2	159
F-1.1 Var Segundo orden -Carisma / Inspiracional	12	70	56	22	39	18	217
F-1.2 Estimulacion Intelectual- EI	5	22	10	2	2	7	48
F-2. Var primer orden: Liderazgo Transaccional	1	1	1	1	4	1	9
F-2.1 Var Seg Orden Consideracion individualizada	6	20	31	2	10	8	77
F-2.2 Var Seg Orden Recompensa Contingente- RC	3	18	19	8	2	6	56
F-3. Var primer orden: Liderazgo Correctivo/Evitador	0	0	0	0	0	0	0
F-3.1 Var Seg Orden Direccion por Excepcion Activa- DPEA	3	29	34	7	9	11	93
F-3.2 var seg. Liderazgo Pasivo/Evitador	3	6	67	20	2	16	114
Variables	0	0	0	0	0	0	0
A-Esfuerzo Extra	0	17	17	21	7	17	79
B-Efectividad	0	22	29	31	11	35	128
C-Satisfaccion	0	11	9	6	2	6	34
G Teorias CONTEMPORANEAS	0	0	0	0	0	0	0
G-1-Teoria de complejidad	9	47	12	7	9	8	92
G-2-Modelo de Identidad de Liderazgo Efectivo	2	44	17	43	1	7	114
G-3-Enfoque de Redes Sociales	0	0	2	0	2	4	8
H Teorias EMERGENTES	0	0	0	0	0	0	0
H-A-Basado en valores-liderazgo edificante	0	0	0	0	0	0	0
H-A.1 Liderazgo ético-valores	8	43	49	47	8	13	168
H-A.2 Liderazgo Espiritual	0	0	0	0	0	0	0
H-A.3 Liderazgo Autentico	15	32	3	16	0	0	66
H-B-liderazgo en un contexto intercultural	0	0	0	0	0	0	0
H-B-1-Liderazgo Global-Proyecto GLOBE	0	0	0	1	0	0	1
H-B-2-Paternalista	3	5	2	28	12	0	50
I-Teoria de Liderazgo Compartido	0	59	25	34	14	18	150
J-Teoria de liderazgo con enfoque Estrategico	0	77	88	14	42	56	277
K-Teoria liderazgo Femenino	0	9	18	23	8	14	72
L-Modelo de liderazgo Destructivo							
L-1-Liderazgo Constructivo	11	82	51	5	16	25	190
L-2-Liderazgo de soporte Desleal	0	60	39	35	14	3	151
L-3-Liderazgo de comportamiento Descarrillado	5	48	29	87	18	5	192
1.4 Fundamentacion teorica\D-Modelo de liderazgo Destructiv	0	7	3	12	10	14	46
LL-CENTRALIZACION	0	0	3	1	5	2	11
	118	833	722	609	295	325	2902

Tabla 53: DESCRIBE LAS TEORÍAS QUE COMPONEN INTERNAMENTE CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS DEL SISTEMA

Derechos reservados

Para tener mayor claridad y con una lógica de lo general a lo especifico: la tabla # 54 muestra la frecuencia y distribución de categorías de teorías según el sistema propuesto por Hernández, et al (2011), así como otras teorías y enfoques propuesto por otros autores (Eagly, A., & Carli, L., (2003), Einarsen, S., et al (2007)), al hacer el análisis de contenidos de categorías y códigos de las 16 entrevistas a profundidad y los 5 grupos focales, la categoría con el mayor número (1028) y un porcentaje del (35%) son las teorías denominadas Transformacionales y Carismáticas, Seguida por la categoría de Modelo de Liderazgo Destructivo (20%) y luego por categoría de Teorías Emergentes (9,75%). Es importante destacar que la categoría de modelo de liderazgo destructivo no forma parte de las categorías del sistema propuesto por Hernández, et al (2011), además de esta surgieron o se identificaron de forma inductiva la categoría de liderazgo femenino y la dinámica de Centralización del liderazgo. No obstante de las once (11) categorías propuestas por el sistema, nueve (9) de ellas fueron identificadas.

Nombre	Frecuencia	porcentaje
Total	2922	100,00
F Teorias TRANSFORMACIONALES Y CARISMATICAS	1028	35,18
L-Modelo de liderazgo Destructivo	585	20,02
H Teorias EMERGENTES	285	9,75
J-Teoria de liderazgo con enfoque Estrategico	277	9,48
C Teorias de CONTINGENCIA	268	9,17
G Teorias CONTEMPORANEAS	214	7,32
I-Teoria de Liderazgo Compartido	150	5,13
K-Teoria liderazgo Femenino	72	2,46
D- Teorias de INTERCAMBIO SOCIAL	24	0,82
LL-Centralizacion	11	0,38
E-Teorias de NUEVAS PERSPECTIVAS	8	0,27
A Teorias de RASGOS	0	0,00
B -Teorias de COMPORTAMIENTO	0	0,00

Tabla 54: MUESTRA LA FRECUENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DEL SISTEMA DE TEORÍAS

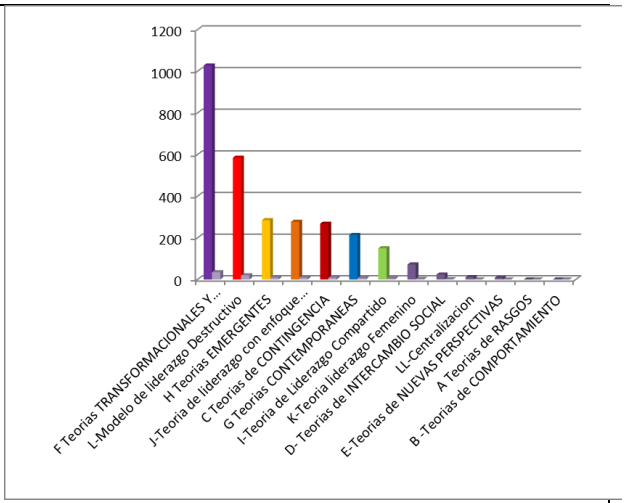


Gráfico 29: MUESTRA GRÁFICAMENTE LA FRECUENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DEL SISTEMA DE TEORÍAS

Derechos reservados

Seguido se describe a lo interno de la categoría con mayor frecuencia en codificaciones la categoría de Teorías Transformacionales y Carismáticas. Importante mencionar que por asuntos de espacio, no se describirán todas y cada una de las categorías, para mayores detalles ver en los ANEXOS.

F-Teorías TRANSFORMACIONALES y CARISMATICAS							
	Macro 1.a	Macro 1.b	Meso 2.a	Meso 2.b	Micro 3.a	Micro 3.b	
F Teorias TRANSFORMACIONALES Y CARISMATICAS	0	0	0	0	0	0	**0**
F Teorias TRANSFORMACIONALES Y CARISMATICAS\Teoria d	0	0	1	0	0	0	**1**
Loci	0	6	1	0	0	0	**7**
Mecanismos	0	4	2	0	0	0	**6**
1. Var primer orden: Liderazgo Transformacional	4	36	39	54	24	2	**159**
1.1 Var Segundo orden -Carisma / Inspiracional	0	0	0	0	0	0	**0**
1.1.1 Influencia Idealizada Conductual- II(C)	2	18	19	12	17	3	**71**
1.1.2 Influencia Idealizada Atribuida-II(A)	4	17	14	6	9	2	**52**
1.1.3- Motivacion Inspiracional- MI	6	35	23	4	13	13	**94**
1.2 Estimulacion Intelectual- EI	5	22	10	2	2	7	**48**
2. Var primer orden: Liderazgo Transaccional	1	1	1	1	4	1	**9**
2.1 Var Seg Orden Consideracion individualizada	6	20	31	2	10	8	**77**
2.2 Var Seg Orden Recompensa Contingente- RC	3	18	19	8	2	6	**56**
3. Var primer orden: Liderazgo Correctivo/Evitador	0	0	0	0	0	0	**0**
3.1 Var Seg Orden Direccion por Excepcion Activa- DPEA	3	29	34	7	9	11	**93**
3.2 var seg. Liderazgo Pasivo/Evitador	0	0	0	0	0	0	**0**
3.2.1 Direccion por Excepcion Pasiva-DPEP	0	3	30	0	0	0	**33**
3.2.2 Laissez- Faire -LF	3	3	37	20	2	16	**81**
Variables	0	0	0	0	0	0	**0**
A-Esfuerzo Extra	0	17	17	21	7	17	**79**
B-Efectividad	0	22	29	31	11	35	**128**
C-Satisfaccion	0	11	9	6	2	6	**34**
	37	**262**	**316**	**174**	**112**	**127**	**1028**

Tabla 55: MUESTRA LA FRECUENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTEGRAN LA CATEGORÍA DE TEORÍAS

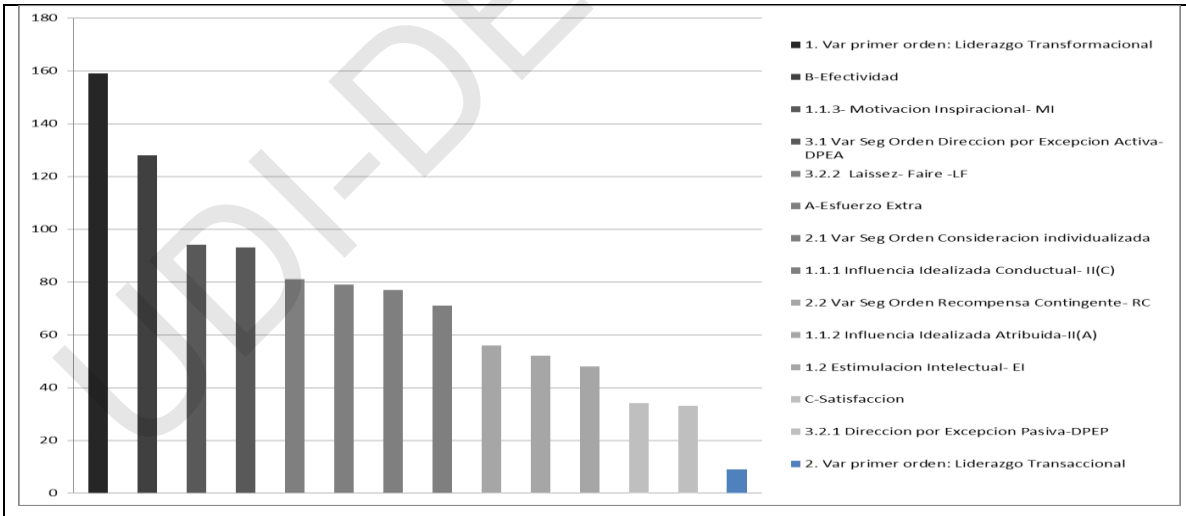


Gráfico 30: ORDEN DESCENDENTE DE LAS VARIABLES Y SUBVARIABLES DE LA TEORÍA DOMINANTE "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL -– CARISMÁTICO"

Orden descendente de las variables y sub variables de la teoría dominante "Liderazgo transformacional – Carismático"

Derechos reservados

El grafico # 30 muestra de manera descendente las variables de primer y segundo orden que integran la categoría de liderazgos Transformacionales y Carismáticos.

Siguiendo el mismo orden descendente, se inicia el análisis cuanti-cualitativo a lo interno de cada una de las teorías y variables que integran en este caso la categoría de liderazgos Transformacionales y Carismáticas, la siguiente tabla # 56 describe de forma cuantitativa a lo interno de la teoría 1. Denominada Variable de primer orden: Liderazgo Transformacional, y luego en base a la definición conceptual se hace el cruce con los elementos identificados en cada segmento de código recuperado, debido al espacio que ocuparía mostrar la totalidad de los segmentos recuperados, se consideraron únicamente los segmentos con mayor peso al código de liderazgo transformacional (se pueden ver más detalles en los ANEXOS), los diferentes segmentos que se muestran representan los diferentes niveles vinculados al modelo educativo de la UNAH, y de acuerdo con estos resultados la mayoría de los entrevistados y grupos focales se refieren tanto al cambio como a la transformación de los liderazgos en la institución.

2.4.2.3.1 Variable de primer orden: Liderazgo Transformacional

1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las "Cuatro I's" (Bass y Avolio, 1994, citados por Vega, C., y Zavala, G., 2004). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los Seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional. (Vega, C., y Zavala, G.,2004)
Definición Conceptual: Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. **Definición Operacional:** Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a liderazgos transformacional de forma general, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

Derechos reservados

Descripción cuantitativa a lo interno de la teoría

1. Var primer orden: Liderazgo Transformacional								
	Loci	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		1		0	1	1	1	**4**
Macro 1.b		17		0	9	9	0	**35**
Meso 2.a		20		1	10	7	0	**38**
Meso 2.b		32		0	13	8	0	**53**
Micro 3.a		13		0	5	5	0	**23**
Micro 3.b		1		0	1	0	0	**2**
		84		**1**	**39**	**30**	**1**	**155**

Tabla 56: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA 1. DENOMINADA VARIABLE DE PRIMER ORDEN, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

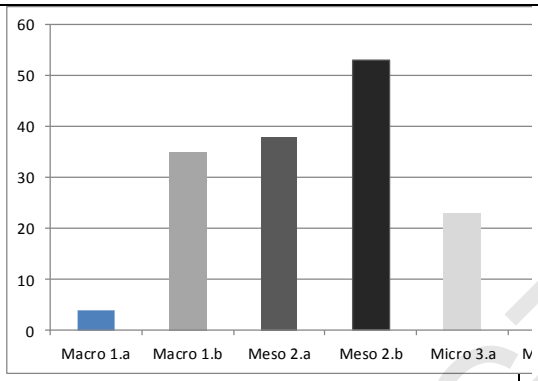


Gráfico 31: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DE PRIMER ORDEN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

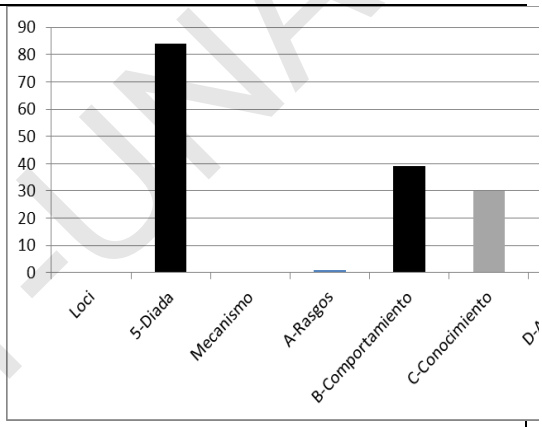


Gráfico 32: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DE PRIMER ORDEN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 56 y grafico # 31 y 32, muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Liderazgo Transformacional) La mayor frecuencia de codificaciones de la variable se encuentra en el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación de docentes, seguido por el Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), luego en tercera posición el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU, del nivel micro 3.b los estudiantes fueron los que menos se

Derechos reservados

refirieron a esta variable teórica. El sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego le sigue el conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la 1.variable de primer orden: Liderazgo Transformacional, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el mayor número de frecuencias codificadas y es percibido por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes de los niveles Macro 1.a, 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, es decir de todos los niveles). Esta categoría o teoría de liderazgo se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y de acuerdo con los resultados, las entrevistas del nivel macro 1.a líder del subsistema de educación superior se identifica plenamente con el concepto, de igual forma dos lideresas del Consejo de Educación superior y de la JDU del nivel Macro 1.b, expresan tanto fundamentos para lograr los objetivos de reforma y transformación, así como juicios comprensivos para transitar a lo transformacional, seguido por directores, exdirectores de CUR´s y actores claves al CUROC presentan una tendencia expresando que hay orientación al cambio con evidencia empírica, orientación al cambio, inducción al cambio y transformación, lo mismo ocurre con los jefes, coordinadores del nivel Meso 2.b, luego los docentes también marcan la tendencia al cambio, no obstante en ese mismo nivel Micro; el grupo focal de estudiantes se refieren a la necesidad de actualización para lograr el cambio. El elemento del cambio logra saturación en todos los niveles de entrevistados y grupos focales (para mayores detalles ver ANEXO # 7)

Derechos reservados

2.4.2.3.2 Variable Efectividad

Definición Conceptual: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

Definición Operacional: codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a efectividad, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

B-Efectividad	
Macro 1.a	0
Macro 1.b	22
Meso 2.a	29
Meso 2.b	31
Micro 3.a	11
Micro 3.b	35
	128

Tabla 57: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE EFECTIVIDAD VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN

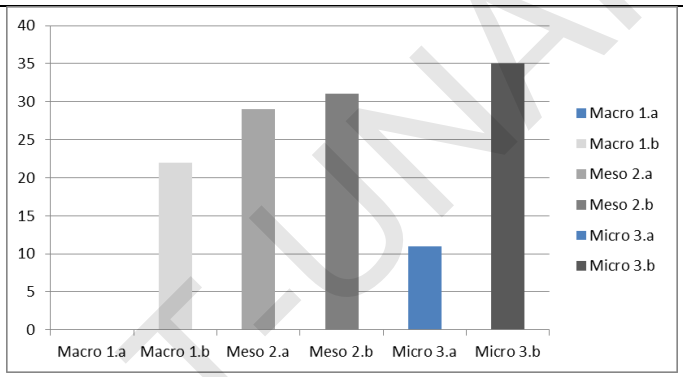


Gráfico 33: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE EFECTIVIDAD

Descripción cuantitativa a lo interno de la teoría

La tabla # 57 y grafico # 33 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Efectividad) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable de efectividad se encuentra en el nivel Micro 3.b, el cual se refiere a los estudiantes (representantes estudiantiles, y asociación de estudiantes). Le sigue el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación de docentes. Luego sigue el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), y por último el nivel Micro 3.a que lo componen los

Derechos reservados

docentes, tanto por sus representantes, asociaciones y los propios docentes. Llama la atención que los docentes y representantes de docentes (Micro 3.a) se refirieron en menor frecuencia a esta variable.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la Efectividad, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el segundo lugar de número de frecuencias codificadas de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de los niveles Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, es decir que solo el nivel Macro 1.a no se refiero a esta variable, un total de 11 entrevistas y 4 grupos focales expresaron opinión al respecto). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.b un líder académico expresa varios elementos; Obtener resultados óptimos de la visión y misión, academia de calidad, pero con capacidad de contribuir al desarrollo del país, proceso avanzado Hacia la efectividad con una profundidad y una coherencia con los fines de la reforma, luego la entrevista de un líder representante de los estudiantes del nivel Macro 1.b Convoca a la efectividad en la comunicación y planificación, luego otro líder académico y de gestión en su entrevista se refiere a efectividad en la toma de decisiones, otro líder de este mismo nivel hace hincapié en necesitamos dar el salto hacia la parte tecnológica, porque si no, vamos a seguir siendo teóricos sin soluciones prácticas y la necesidad de orientarse a la productividad, a nivel Meso 2.a un grupo focal de actores externos del CUROC apunta hacia la efectividad en el uso de los recursos, en ese mismo nivel un actor externo clave en entrevista especifica la efectividad de los recursos conocimiento junto con el tiempo, luego un líder interno del

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

mismo CUROC reconoce que se están dando pasos, se están dando avances, muestra de ello es todo el rol que la universidad asumido en estos últimos años, así como otros elementos que requiere la reforma; efectividad en la visión y misión estratégica, efectividad estratégica de los lideres al hacer bien las cosas todos, efectividad al hacer las cosas bien con buena aptitud, efectividad y eficiencia de los procesos con sostenibilidad, luego en entrevista a otro actor externo del CUROC Eficiencia en los resultados de gestión, eficiencia en la vinculación con debates en los temas prioritarios de la sociedad, hay un reconocimiento a la eficiencia del conocimiento científico, eficiencia en el uso de los recursos con resultados, se necesitan mecanismos para asegurar la eficiencia, en grupo focal de UNAH-VS y CURC también tienen tendencia a la eficiencia de; procesos, de los macro líderes y en competencias, y el grupo de docentes coordinadores y jefes de departamento también se inclinan por la eficiencia de los recursos y gestión del presupuesto, en el nivel Micro 3.a en entrevista un docente del CUROC apunta hacia la eficiencia en la dimensión académica e identificar a buenos líderes, también en entrevistas de otro líder del CUROC se refiere a la eficiencia del apoyo de arriaba hacia abajo en la toma de decisiones, otro docentes se refiere a la tendencia de la mayoría eficiencia en el uso de los recursos con balance y equilibrio, no obstantes un grupo focal de estudiantes del CUROC del nivel Micro 3.b expresan que no hay eficiencia en la comunicación, y se necesita mayor eficiencia en la gestión del conocimiento y en la enseñanza-aprendizaje, y el grupo focal de estudiantes de ciudad universitaria demandan mayor eficiencia a todos los niveles en lo administrativo y académico y en el desempeño y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación. En general se apunta en casi todos los niveles a eficiencia en los recursos y de forma diversa e integral ya que todos se refieren a elementos de la gestión del conocimiento, se refieren a todos los elementos de la efectividad; optimizar recursos materias y humanos buscando óptimos resultados y al menor costos o presupuesto posible (para mayores detalles ver ANEXO # 8).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

2.4.2.3.3 Motivación Inspiracional:

SUBVARIABLE: Motivación Inspiracional
Definición Conceptual: El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.
Definición Operacional: codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a Motivación Inspiracional, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

1.1.3- Motivacion Inspiracional- MI						
	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	
Macro 1.a		3		2	1	**6**
Macro 1.b		13		11	11	**35**
Meso 2.a		14		5	4	**23**
Meso 2.b		2		1	1	**4**
Micro 3.a		6		3	4	**13**
Micro 3.b		5		6	2	**13**
		43		**28**	**23**	**94**

Tabla 58: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN, SUJETOS Y MECANISMOS

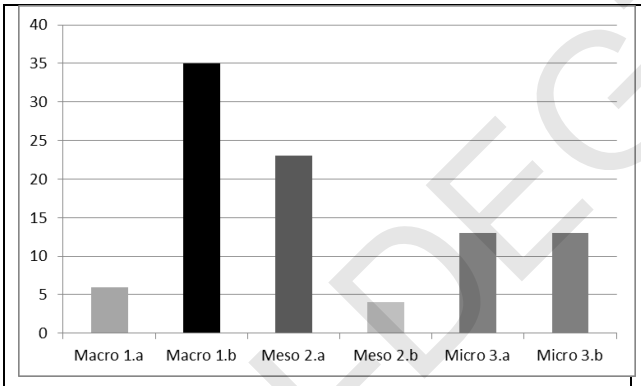


Gráfico 34: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

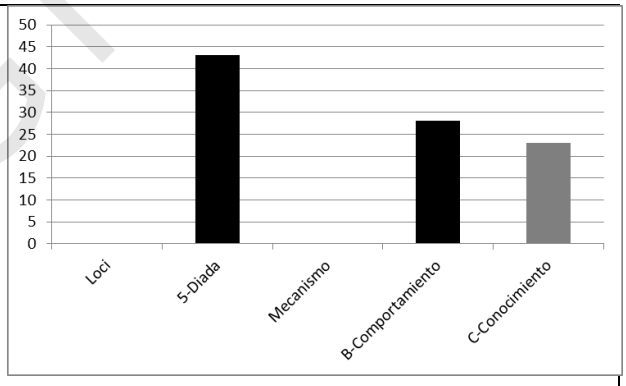


Gráfico 35: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Descripción cuantitativa a lo interno de la subvariable teórica

La tabla # 58 y grafico # 34 y 35 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Motivación Inspiracional) La mayor frecuencia de codificaciones en la

Derechos reservados

variable se encuentra en el nivel Macro 1.b, el cual se refiere a los actores del Consejo Universitario y JDU (Rectoría, Vicerrectorías, representantes estudiantiles y comisionados de la JDU). Luego sigue el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), en tercer lugar el nivel Micro 3.a que lo componen los docentes, tanto por sus representantes, asociaciones y los propios docentes. Es de hacer notar que el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación de docentes, se refirieron en menor frecuencia a esta variable. El sujeto con mayor número de frecuencias se ubica en la diada y el mecanismos el comportamiento y seguido por el conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la Motivación Inspiracional, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el tercer lugar del mayor número de frecuencias codificadas de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 10 entrevistas y 1 grupo focal expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico expresa varios elementos; motivación en las condiciones de trabajo, al logro de objetivos organizacionales y hacia la mejora con el ejemplo, luego la entrevista de una líder académica del grupo Macro 1.b se refiere a todos los elementos que definen la motivación inspiracional , seguido un representante de los estudiantes se refiere a la empatía, compartir tiempo entre líderes y seguidores, la unión del equipo para lograr motivación, otro líder académico de este

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

mismo nivel hace ver la necesidad de un ambiente positivo y de productividad como elementos de la motivación, a nivel Meso 2.a en entrevistas individuales un líder docente se refiere a motivación a través de estímulos y un docente se refiere a motivación hacia resultados, en este mismo nivel un líder externo al CUROC expresa que es necesaria la participación activa de las personas para lograr motivación, en el nivel Meso 2. Un docente coordinador, tiene tendencia a los incentivos para la motivación, en el nivel Micro 3.a en entrevista un docente líder también se refiere a los incentivos, y un docente del CUROC apunta hacia la motivación en base a la experiencia adquirida, no obstante un grupo focal de estudiantes de ciudad universitaria del nivel Micro 3.b se refiere más a concientizar y una motivación de la satisfacción en base a logros. En general tres elementos resumen lo expresado en todos los niveles; condiciones de trabajo, incentivos y logro de resultados con participación activa (para mayores detalles ver Anexo # 9).

2.4.2.3.4 Dirección por Excepción Activa:

VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA
Definición Conceptual: El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.
Definición Operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a Dirección por excepción activa, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

3.1 Var Seg Orden Direccion por Excepcion Activa- DPEA						
	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	
Macro 1.a		1		1	1	**3**
Macro 1.b		11		9	9	**29**
Meso 2.a		16		8	10	**34**
Meso 2.b		3		2	2	**7**
Micro 3.a		4		3	2	**9**
Micro 3.b		5		4	2	**11**
		40		**27**	**26**	**93**

Tabla 59: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN, SUJETOS Y MECANISMOS

Derechos reservados

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 59 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Dirección por excepción activa) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), seguido por el Macro 1.b, el cual se refiere a los actores del Consejo Universitario y JDU (Rectoría, Vicerrectorías, representantes estudiantiles y comisionados de la JDU). Es de hacer notar que el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación de docentes, se refirieron en menor frecuencia a esta variable. El loci-sujeto con más frecuencias proviene de la relación o interacción entre líder y seguidor (diada) y los mecanismos en número casi similares de frecuencia; el comportamiento y conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable de segundo orden: Dirección por excepción activa, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el cuarto lugar del mayor número de frecuencias codificadas de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 11 entrevistas y 2 grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico aplican todos los elementos de dirección activa; identificar los errores del proceso para hacer mejoras y mantener niveles de mejora esperados, luego la entrevista de una líder académica del grupo Macro 1.b se refiere a que se han tomado decisiones para corregir los problemas y errores del atraso del proceso, para mejorar y seguir un curso normal del proceso, lo necesario de lograr una comprensión de la complejidad y con sistemas de planificación, seguimiento y evaluación para hacer los ajustes y mejora continua, así como Tener varias opciones de procesos para evitar atrasos innecesarios, seguido un representante de los estudiantes se refiere a Informarse y documentarse de los procesos institucionales, así como establecer un equilibrio entre ventajas y desventajas de la toma de decisiones, una ex comisionada de este mismo nivel hace ver que existen posibilidades reales de tomar decisiones sobre los errores del proceso, cuando se tiene espacio de trabajo y apoyo institucional amplio, conocer de experiencias exitosas para enfocarnos en los productos que deseamos conseguir, entusiasmo y confianza, pero al mismo tiempo disciplina para mejorar y corregir procesos.

A nivel Meso 2.a en entrevistas individuales un líder ex directora de CUROC, hace ver que muchos correctivos que hace la UNAH no lo aplica a todo el sistema de educación superior (otras universidades), en este mismo nivel otro líder menciona que en base a historias de éxito de otras regiones se buscan nuevas iniciativas para mejorar, y que se está dando más apertura y que los problemas se resuelvan al nivel inmediato, y enfocarse más en procesos que en resultados para lograr sostenibilidad, no obstante en este mismo nivel un actor externo clave al CUROC se refiere a que debe haber más claridad del rol y atribuciones de la sociedad para la vinculación con la sociedad y así aportar a la mejora institucional, y trabajar en función de resultados y un trato del personal de respeto mutuo, seguido un ex director del CUROC hace énfasis en que son necesarios

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

procesos democráticos para llegar a la mejor decisión y hacer plan de trabajo, siempre en este nivel un grupo focal de docentes del CUROC hace ver que se requiere más comunicación.

En el nivel Micro 3.a en entrevista un docente del CUROC se refiere al aspecto actitudinal de los actores como clave para el proceso, luego a este mismo nivel un docente líder del CUROC dice que se toman acciones a nivel de CUR pero de nivel Central atrasan el proceso, no obstante un grupo focal de estudiantes de ciudad universitaria del nivel Micro 3.b se refiere más a que los estudiantes hacen ver que les interesa más la mejora académica.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular todos los elementos de la variable de dirección por excepción activa, no obstante a nivel de actores externos hacen ver que no hay claridad en su vinculación con la sociedad y el caso de los estudiantes enfatizan la dimensión académica para que se logre mejora (para mayores detalles ver ANEXO #10).

2.4.2.3.5 Laissez-Faire:

SUBVARIABLE: Laissez-Faire
Definición Conceptual: El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.
Definición Operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a Laissez-Faire, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

3.2.2 Laissez- Faire -LF	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	
Macro 1.a		1		1	1	3
Macro 1.b		1		1	1	3
Meso 2.a		22		9	6	37
Meso 2.b		10		5	5	20
Micro 3.a		1		1	0	2
Micro 3.b		10		3	3	16
		45		20	16	81

Tabla 60: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA SUBVARIABLE LAISSEZ-FAIRE, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN, SUJETOS Y MECANISMOS

Derechos reservados

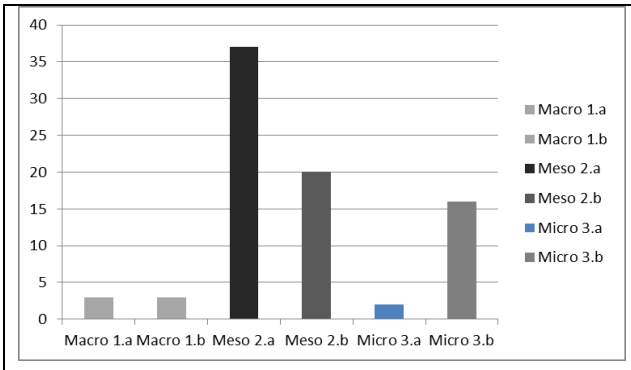


Gráfico 36: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA SUBVARIABLE LAISSEZ FAIRE.

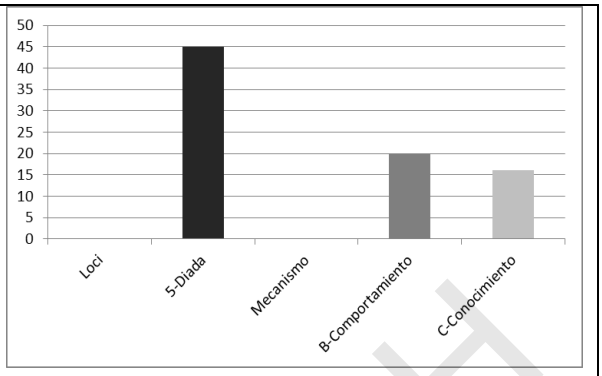


Gráfico 37: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA SUBVARIABLE LAISSEZ FAIRE.

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 60 muestra la distribución de los loci y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Laissez Faire) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), seguido por el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación de docentes, en tercer puesto del nivel Micro 3.b (estudiantes y sus representantes) se refieren o saturaron esta variable. El loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego el conocimiento. Del nivel micro 3.a (docentes) es de donde menos se refirieron a esta variable.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable de segundo orden: Laissez Faire, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el quinto lugar del mayor número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 7 entrevistas y 3 grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico hace ver que persiste el problema del desorden administrativo afecta tomar acción y la toma de decisiones, luego la entrevista de un líder académico del grupo Macro 1.b se refiere a que poco número de personas asumen responsabilidad.

A nivel Meso 2.a en entrevistas individuales un líder ex directora de CUROC, hace ver que hay incumplimientos y no se toman los correctivos del caso, en este mismo nivel otra entrevista con un docente con la misma tendencia a que no se toman decisiones sobre correctivos, luego en entrevista con actor externo del CUROC hace ver varios elementos; Dentro de la universidad hay otros intereses de lo que debería ser la UNAH, pasividad en la eficiencia terminal de las carreras y graduandos, pasividad en la vinculación con la sociedad tanto de estudiantes como de docentes, así como pasividad de los actores claves del contexto, no se toman decisiones por el sistema centralizado de la UNAH, un ex director del CUROC hace ver que los criterios administrativos están sobre el académico y causando atrasos en la toma de decisiones, en el nivel Meso 2.b un grupo focal de jefes de carrera de UNAH-VS y CURC se refieren a la tendencia de un

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

estancamiento en la resolución de problemas que se vuelven a la vez permanentes y lentitud en los procesos y toma de decisiones, en el mismo nivel otro grupo focal de docentes jefes y coordinadores mencionan también que no se toman decisiones para lograr avanzar de que hay un incumplimiento en toma decisiones para descentralizar la gestión

En el nivel Micro 3.a en entrevista un docente del CUROC se refiere a tendencia de toma de decisiones lenta, luego a este mismo nivel un grupo focal de estudiantes de ciudad universitaria hacen ver que hay deficiencia en la apropiación de los roles y en toma de decisiones y se dilatan las respuestas a los procesos académicos.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular todos los elementos de la variable de Laissez Faire, hay claras deficiencias en tomar acciones y decisiones oportunas a todos los niveles, ninguna de las personas expreso lo contrario (para mayores detalles ver ANEXO # 11).

2.4.2.3.6 Esfuerzo Extra

Definición Conceptual: El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización. **Definición operacional:** Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a esfuerzo extra, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

	A-Esfuerzo Extra
Macro 1.a	0
Macro 1.b	17
Meso 2.a	17
Meso 2.b	21
Micro 3.a	7
Micro 3.b	17
	79

Tabla 61: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE ESFUERZO EXTRA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN

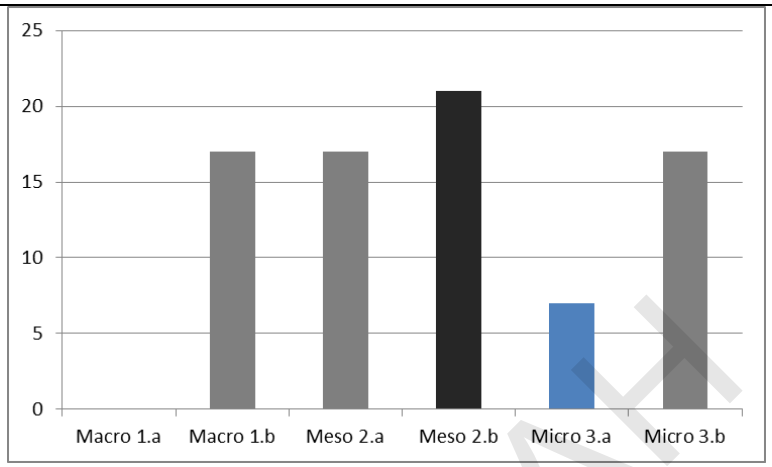


Gráfico 38: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE ESFUERZO EXTRA

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

Para el caso particular de esta variable (Esfuerzo Extra) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación de docentes, seguidamente tres niveles tienen igual número de codificaciones (Macro 1.b, Meso 2.a y Micro 3.b, del nivel micro 3.a (docentes) es de donde menos se refirieron a esta variable.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable de segundo orden: Esfuerzo Extra, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el quinto lugar del mayor número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y

Derechos reservados

seguidores de casi todos los niveles Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, solo el nivel Macro 1.a no se refirió a esta variable teórica, un total de 6 entrevistas y 5 grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.a una líder académica hace ver que un liderazgo debe identificarse por su capacidad de conducir la institución pero también para promover que se integren en la institución universitaria determinados paradigmas, una academia de calidad, pero con capacidad de contribuir al desarrollo del país y a construir ciudadanía, y además un esfuerzo extra en el aprendizaje para obtener conocimiento ampliado. Luego en el mismo nivel otra líder gestora apunta a un esfuerzo extra para enfocar las soluciones, también un esfuerzo extra y dedicación intensa y promover el esfuerzo extra de los seguidores y equipo de trabajo.

Sobre el nivel Meso 2.a un Grupo Focal actores externos CUROC expresa la necesidad de un esfuerzo extra para mayores logros, un líder del CUROC hace énfasis que se requiere en hacer esfuerzo a promover que las cosas se hagan bien, esfuerzo extra a hacer además de metas y resultados hacer énfasis en los procesos para la sostenibilidad, siempre en el mismo nivel un grupo focal de actores externos del CUROC mencionan esfuerzo extra al abordaje de la gestión universidad –sociedad, no obstante otro grupo focal de UNAH-VS y CURC argumentan que se percibe un mayor esfuerzo institucional, un Grupo focal de docentes del CUROC se refieren a la necesidad de un Esfuerzo extra institucional para la especialización, un compromiso extra de todos, y además un esfuerzo extra integral de la gestión, así como Nuevas prácticas de gestión, un docentes líder de carrera plantea Innovación extra para un liderazgo efectivo.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente, se refiere también a Interacción como un paso extra en la vinculación con la sociedad, luego a este mismo nivel otro docente menciona

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

también el esfuerzo extra de fortalecimiento para lograr equilibrio, en el nivel Micro 3.b un grupo focal de estudiantes del CUROC expresa varios elementos coincidentes con otros niveles; requiere esfuerzo extra a involucrarse en el proceso –corresponsabilidad, esfuerzo para mejorar y un cambio de paradigma, otro Grupo Focal de Ciudad Universitaria enfatiza esfuerzo extra para calidad y esfuerzo para el cambio de paradigma.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales hacen ver la necesidad de realizar mayores esfuerzos extras tanto de forma integral como específica, enfatizan cambios de paradigma, involucramiento, interacción, dedicación intensa, promover los equipos de trabajo, mayor visión integral de sociedad y Universidad, solamente un grupo focal menciono que perciben un mayor esfuerzo institucional, los demás la necesidad de hacer más esfuerzo. (para mayores detalles ver Anexo # 13).

2.4.2.3.7 Consideración Individualizada:

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994).
VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA **Definición Conceptual:** El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos. **Definición operacional:** Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a consideración individualizada, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

Derechos reservados

2.1 Consideracion individualizada	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comporta	D-Afecto	
Macro 1.a		2		2	2	**6**
Macro 1.b		8		8	4	**20**
Meso 2.a		15		12	4	**31**
Meso 2.b		1		1	0	**2**
Micro 3.a		5		4	1	**10**
Micro 3.b		4		3	1	**8**
		35		**30**	**12**	**77**

Tabla 62: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

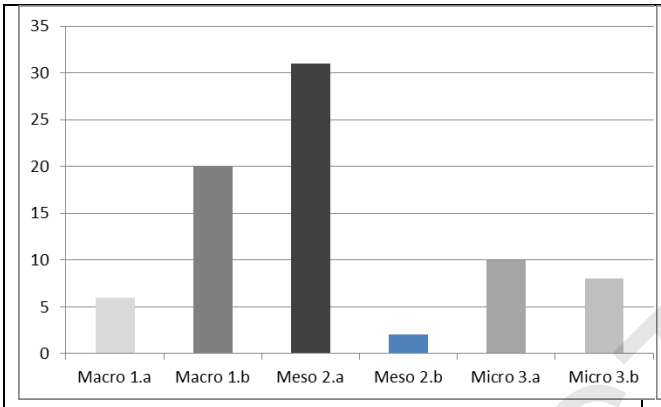


Gráfico 39: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

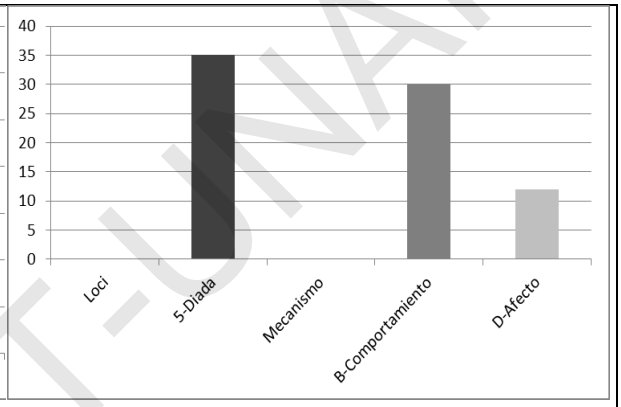


Gráfico 40: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 62, gráficos # 39 y 40 muestran la distribución de los loci y mecanismos) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Consideración Individualizada) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), seguido por el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU, en tercer lugar el mayor número de frecuencias se refirieron los actores del nivel Micro 3.a (docentes), el nivel que menos se pronuncio fue el nivel Meso 2.b referido a las carreras el cual lo integran jefes y coordinadores, docentes y la asociación

Derechos reservados

de docentes. el loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego el afecto.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable de segundo orden: Consideración Individualizada, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el séptimo (7mo) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 7 entrevistas y un grupo focal expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico entrevistado hace ver que su gestión la realizo Considerando las aspiraciones, sueños y el logro de todos, de igual forma del nivel Macro 1.b se entrevistó a un líder académico y hace mención que valorar lo que cada persona es. Siempre en este nivel una líder estudiantil en su entrevista da un aporte más ampliado, tanto del entendimiento que debe darse, así como el desarrollo del potencial y logra desarrollar todos los elementos del concepto de consideración individualizada, expresando literalmente lo siguiente; *"porque por ejemplo hay personas que pueden hacer las cosas más definidas, o más participativa, otros son más generadores de ideas, tal vez otros son más hábiles en la parte práctica para conseguir cosas, se debe buscar la unidad y la integralidad para formar los equipos de trabajo"* Otra líder académica de este nivel hace ver la necesidad de un empuje a desarrollar el potencial del talento humano.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

A nivel Meso 2.a en entrevistas individuales un líder docente reconoce los conocimientos individuales y un líder coordinador del nivel Meso 2.b se inclina al igual que los del nivel macro por las aspiraciones individuales.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente se refiere a un elemento que no lo mencionan los niveles que se describen anteriormente, los incentivos y acompañamiento, no obstante un grupo focal de ciudad universitaria se refiere a la tendencia de impulsar la potencialidad individual.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular ambos elementos de la variable de consideración individualizada, en el nivel Macro se refieren tanto a las necesidades, así como a desarrollar el potencial del talento humano, en el nivel Meso enfatizan el conocimiento de cada individuo y en el Micro el aspecto de los incentivos y acompañamiento (para mayores detalles ver ANEXO # 14).

2.4.2.3.8 Influencia Idealizada (Conductual):

SUBVARIABLE: Influencia Idealizada Conductual
Definición Conceptual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a influencia idealizada conductual, obtenido por las personas sometidas a evaluación con la encuesta, entrevistas y grupos focales respectivos

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

1.1.1 Influencia Idealizada Conductual- II(C)						
	Loci	5-diada	Mecanismo	A-Rasgos/ Atributos	B-Comportamiento	
Macro 1.a		1		0	1	**2**
Macro 1.b		8		2	8	**18**
Meso 2.a		10		4	5	**19**
Meso 2.b		5		3	4	**12**
Micro 3.a		6		1	6	**13**
Micro 3.b		3		0	0	**3**
		33		**10**	**24**	**67**

Tabla 63: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

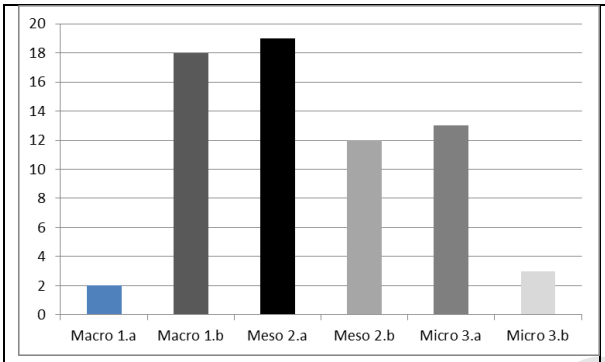


Gráfico 41: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL

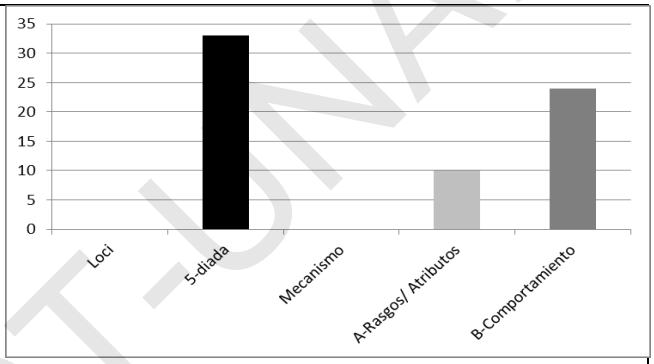


Gráfico 42: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 63, y los gráficos # 41 y 42 muestran la distribución de los loci (sujetos donde se genera el liderazgo) y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Influencia Idealizada Conductual) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), seguido por el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU, en tercer lugar el mayor número de frecuencias se refirieron los actores del nivel Micro 3.a (docentes), el nivel que menos se pronuncio fue el nivel

Derechos reservados

Macro 1.a (integrado por el sub-sistema de educación superior). el loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego rasgos y atributos.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable de segundo orden: Influencia Idealizada Conductual, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el octavo (8vo) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 10 entrevistas y dos grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados,* las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico entrevistado hace ver que su gestión la realizo Considerando una conducta de modelo a los demás, consideración a las necesidades y demandas, comparte los riesgos en equipo y es consecuente de lo que dice y hace, en el mismo nivel una líder académica del consejo de educación superior, hace ver la necesidad de compartir riesgos en los equipos de trabajo, así como desarrollar un modelaje, mejora continua e identidad institucional, en otras entrevista un representante estudiantil del CUROC, se inclina como aspecto clave conocer la causa de la actitud y en base a eso desarrollar los liderazgos, y además Compartir riesgo, trabajo en equipo, también en entrevista un ex comisionado describe todos los elementos del concepto de influencia idealizada conductual de un líder a otro líder.

Derechos reservados

A nivel Meso 2.a en entrevista una ex directora del CUROC expresa su admiración del máximo líder y de los equipos de trabajo, en otra entrevista un líder del CUROC, se refiere al ejemplo de modelo a seguir de la máxima líder de la UNAH y un fuerte sentido de pertenencia e identidad institucional, trabajo en equipo y concientización en pro de la institución, en el caso del grupo focal de UNAH-VS y CURC reconocen el modelo de liderazgo tanto a lo interno como a lo externo de la UNAH, en la misma tendencia otro grupo focal de docentes del CUROC reconocen también el ejemplo de cambios a seguir y una imagen de máximos líderes de la UNAH como modelo a seguir.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC se refiere a un objetivo común para lograr integración de equipos.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la variable de influencia idealizada conductual, a todos los niveles Macro, Meso y Micro (para mayores detalles ver ANEXO # 15).

2.4.2.3.9 Recompensa Contingente:

Como ya se explicitó anteriormente, la recompensa contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990). En la Recompensa Contingente los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados (Bass, 1985). Cada ciclo meta desempeño- reforzamiento es un paso más hacia la toma de responsabilidad creciente sobre sus propias acciones, pudiendo llegar a ser auto-reforzantes
VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: Recompensa Contingente **Definición Conceptual:** El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a recompensa contingente, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

2.2 Recompensa Contingente- RC	Loci	5- Diada	Mecanismo	C-Conocimiento	B-Comportamiento	
Macro 1.a		1		1	1	**3**
Macro 1.b		6		6	6	**18**
Meso 2.a		9		3	6	**18**
Meso 2.b		3		2	3	**8**
Micro 3.a		1		0	1	**2**
Micro 3.b		2		2	2	**6**
		22		**14**	**19**	**55**

Tabla 64: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE RECOMPENSA CONTINGENTE, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

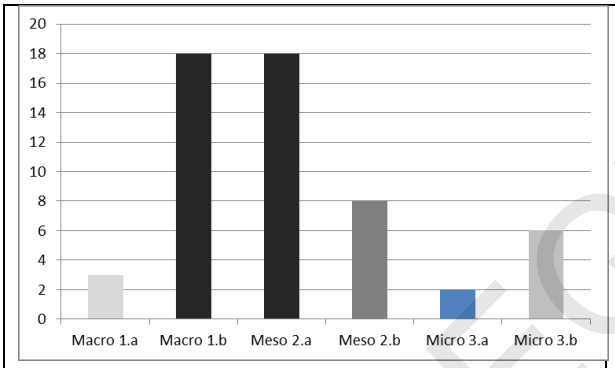


Gráfico 43: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN RECOMPENSA CONTINGENTE

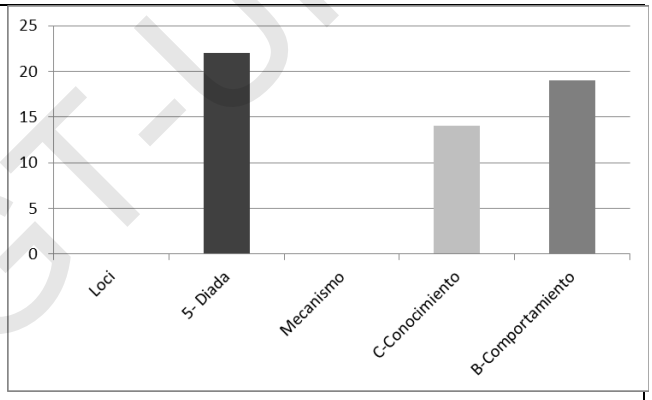


Gráfico 44: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN RECOMPENSA CONTINGENTE

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 64 y gráficos # 43 y 44 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Recompensa Contingente) Las mayores frecuencias de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU) y el Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y

Derechos reservados

direcciones), seguido por el nivel Meso 2.b que lo integran los jefes y coordinadores de carreras, luego el Micro 3.b (estudiantes y sus representantes), el nivel que menos se pronuncio fue el Micro 3.a (Docentes y sus representantes).

El loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego el conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable de segundo orden: Recompensa Contingente, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el noveno (9 no) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 8 entrevistas expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico entrevistado hace ver que se requiere un enfoque de ciclo meta desempeño, es decir enfocarse en un proceso del desempeño en base a metas, luego una representante estudiantil de este mismo nivel hace ver que se debe aclarar lo que se espera, no obstante otro líder académico entrevistado pone su énfasis en crear un ambiente positivo para generar productividad.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

A nivel Meso 2.a en entrevistas individuales un líder docente del CUROC, menciona además el estímulo y reconocimiento, así como la compensación enfocada y en base a resultados, otro líder a este nivel menciona la tendencia de la claridad en las funciones y tareas, un actor externo líder del CUROC hace ver que se dan muchos incumplimientos a acuerdos y recompensas, en esta misma tendencia otro docente del CUROC se refiere a hacer ver los beneficios que obtendrán por realizar determinadas funciones, también un líder coordinador de carrera a nivel de Ciudad Universitaria, siempre en la tendencia de que hay que aclarar lo se espera y un convencimiento del equipo al bien común.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la variable de recompensa contingente, en aclarar lo que se espera de los seguidores, recompensas según los niveles de desempeño (para mayores detalles ver ANEXO # 16).

2.4.2.3.10 Influencia Idealizada (Atribuida):

SUBVARIABLE: Influencia Idealizada Atribuida
Definición Conceptual: El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a influencia idealizada atribuida, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

1.1.2 Influencia Idealizada Atribuida-II(A)	Loci	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos / Atributos	B-Comportamiento	
Macro 1.a		2		0	2	**4**
Macro 1.b		9		0	8	**17**
Meso 2.a		10		0	4	**14**
Meso 2.b		3		1	2	**6**
Micro 3.a		4		1	3	**8**
Micro 3.b		1		0	1	**2**
		29		**2**	**20**	51

Tabla 65: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

Derechos reservados

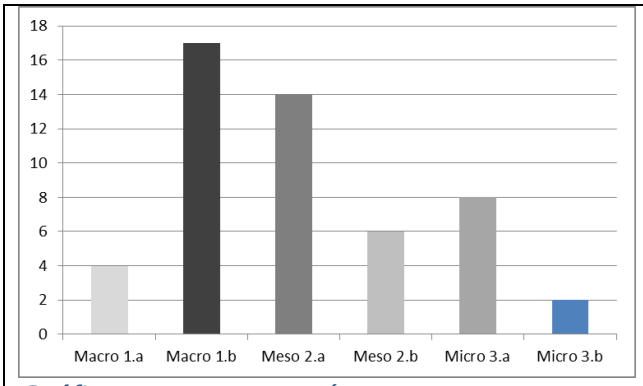


Gráfico 45: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA SUBVARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA

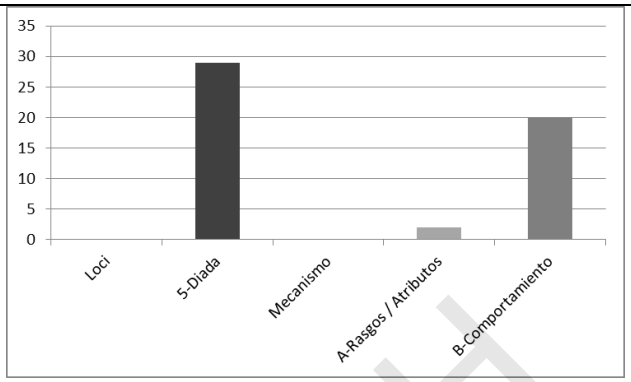


Gráfico 46: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA SUBVARIABLE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 65 y los gráficos # 45 y 46 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Influencia Idealizada Atribuida) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), en tercer lugar el mayor número de frecuencias se refirieron los actores del nivel Micro 3.a (docentes), el nivel que menos se pronuncio fue el nivel Micro 3.b referido a los estudiantes el cual lo integran los estudiantes y sus representantes. El loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego los rasgos.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable: Influencia Idealizada Atribuida, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el décimo (10mo) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 7 entrevistas y dos grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico entrevistado hace ver que su gestión la realizo Conociendo bien los seguidores y sus necesidades, en este mismo nivel un líder del CUROC hace ver que logra influenciar a través de la confianza, también en entrevista un representante de estudiantes del CUROC se da la misma tendencia , a través de confianza, escuchar a los otros y conocer de las necesidades, seguido una líder gestora también en entrevista hace ver que el compartir riesgos es clave.

A nivel Meso 2.a en entrevistas un líder docente del CUROC, se refiere a través del ejemplo dar los modelos a seguir y un modelo de rol para los seguidores, y también sobre la tendencia de considerar a los otros, luego en el nivel Meso 2.b un grupo focal de UNAH-Vs y CURC integrado por jefes y coordinadores de carreras, se refieren a la tendencia y modelo de rol para los seguidores, en entrevista un coordinador de carrera se inclina a la misma tendencia de desarrollar una guía o modelo a seguir.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

En el nivel Micro 3.b un grupo focal de estudiantes de ciudad universitaria, se refieren a lograr confianza de cómo actuar en diversos escenarios.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la variable de influencia idealizada atribuida, en el nivel Macro se refieren además a la confianza, comunicación y compartir riesgos, en el nivel Meso se refiere directamente a los modelos a seguir y el Micro el elemento de confianza (para mayores detalles ver ANEXO # 17).

2.4.2.3.11 Estimulación Intelectual:

VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL
Definición Conceptual: El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a estimulación intelectual, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

1.2 Estimulacion Intelectual- EI	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	
Macro 1.a		2		2	1	**3**
Macro 1.b		9		6	7	**13**
Meso 2.a		5		3	2	**5**
Meso 2.b		1		1	0	**1**
Micro 3.a		1		1	0	**1**
Micro 3.b		3		2	2	**4**
		21	**0**	**15**	**12**	27

Tabla 66: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

Derechos reservados

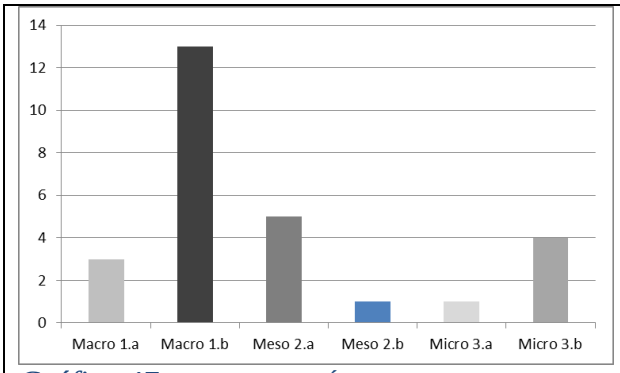


Gráfico 47: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

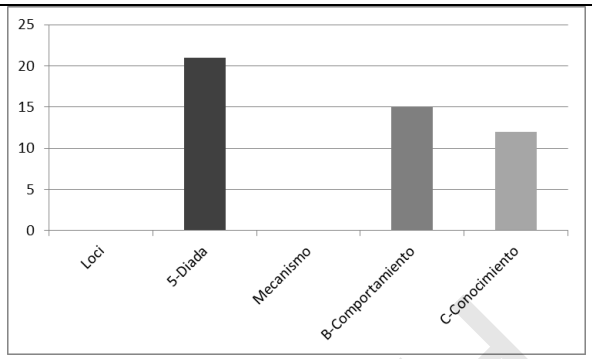


Gráfico 48: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 66 y gráficos # 47 y 48 muestra la distribución de los loci y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Estimulación Intelectual) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), en tercer lugar el mayor número de frecuencias se refirieron los actores del nivel Micro 3.b referido a los estudiantes el cual lo integran los estudiantes y sus representantes, el nivel con menor número de frecuencias es el Meso 2.b (carreras) y el Micro 3.a (docentes). El loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego los conocimientos.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable: Estimulación Intelectual, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el onceavo (11vo) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 7 entrevistas y dos grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; las entrevistas del nivel macro 1.a un líder académico entrevistado hace ver que se requiere de una ruta clara del proceso, así como la identificación y evaluación de hacer las cosas y la búsqueda de la mejora, luego una líder académica de este mismo nivel tiene también la tendencia a la mejora de los procesos y que el líder debe ayudar a resolverlos, en entrevista de una estudiante del CUROC del mismo nivel expresa que se debe dar una ruta y aportar a la mejora en la forma de trabajar y mediante la confianza persuadir al involucramiento, otra entrevista de una gestora en síntesis apunta a estimular y persuadir con el ejemplo a que todos lo hagan y además estimular con el conocimiento para hacer las cosas.

A nivel Meso 2.a en entrevistas un líder del CUROC, se refiere a que resolvió problemas con rutas claras en los procedimientos, y un docente coordinador se refiere a autoridad con carisma para hacer cosas y resolver problemas.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

En el nivel Micro 3.a un docente del CUROC en entrevista se refiere a utilizar el efecto multiplicador para resolver problemas, y en el Micro 3.b un grupo focal se refiere tanto a mejorar los métodos de integración, como fortalecer la identidad institucional.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la variable de estimulación intelectual, tanto en el nivel Macro y Meso coinciden en contar con rutas claras y se refieren además a confianza, persuasión, y el conocimiento, en el nivel Meso se refiere también a rutas y procedimientos y carisma, en el micro no obstante hace ver además la integración y la identidad institucional (para mayores detalles ver ANEXO # 18)

2.4.2.3.12 Satisfacción

Definición Conceptual: El líder responde a las expectativas y necesidades de sus Subordinados.
Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en el código de Satisfacción derivado del MQL con enfoque ampliado con preguntas abiertas, por las personas sometidas a evaluación para las formas de entrevista profundidad semi-estructuradas y grupo focal en la presente Investigación.

C-Satisfaccion	
Macro 1.a	0
Macro 1.b	11
Meso 2.a	9
Meso 2.b	6
Micro 3.a	2
Micro 3.b	6
	34

Tabla 67: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO)

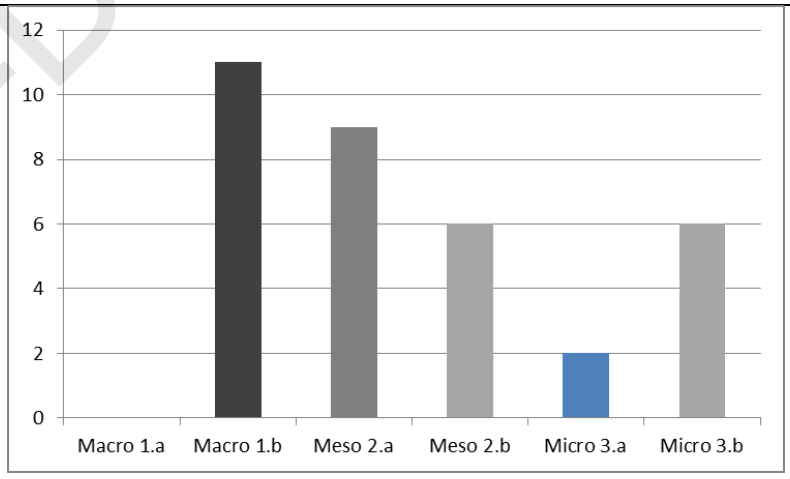


Gráfico 49: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE SATISFACCIÓN

Derechos reservados

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 67 y el grafico # 49 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Satisfacción) en el nivel Macro 1.b los actores claves están en el Consejo Universitario y la JDU, es decir que los loci-sujetos son Rectoría, Vicerrectorías y representantes al claustro docentes y estudiantes y los miembros de la JDU. Es decir que de las entrevistas y grupos focales los participantes de este nivel se refirieron con más frecuencia a esta variable. Llama la atención que los docentes y representantes de docentes (Micro 3.a) se refirieron en menor frecuencia a esta variable.

Análisis cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la Satisfacción, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el doceavo (12vo) lugar de número de frecuencias codificadas de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de los niveles Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, es decir que solo el nivel Macro 1.a no se refiero a esta variable, un total de 7 entrevistas y 3 grupos focales expresaron opinión al respecto). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*, las entrevistas del nivel macro 1.b un líder academico expresa que para que haya satisfacción las competencias con las que se forma a los estudiantes debe responder a las necesidades, de igual forma otra líder es que el proceso de reforma y transformación debe cumplir

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

con las expectativas y necesidades de los gestores, luego un grupo focal hace ver la comunicación como elemento clave para escuchar necesidades y cumplirlas, sin embargo hay un grupo focal externo al CUROC hacen ver que hay por un lado Insatisfacción a las necesidades y expectativas de actores externos del contexto y por el otro Insatisfacción en resultados por la no rendición de cuentas a la sociedad, seguidamente los grupos focales del nivel Meso 2.b que lo integran jefes de departamento y coordinadores de carreras, continúan con la tendencia de satisfacción por la gestión institucional en el actual proceso de reforma, de igual manera en los niveles Micro 3.a en una entrevista a un docente, hace ver la necesidad de Conocer las necesidades para dar respuesta y satisfacerlas, y luego 2 grupos focales de estudiantes del CUROC y Ciudad Universitaria del nivel Micro 3.b; se expresan a favor de los procesos pata incrementar la mejora en la calidad y Satisfacción por los resultados victoriosos.

En general con los actores internos hay una tendencia a la satisfacción, no obstante con los actores externos todo lo contrario una insatisfacción a las expectativas del contexto y por la no rendición de cuentas a la sociedad (para mayores detalles ver ANEXO # 19).

2.4.2.3.13 Dirección por Excepción Pasiva:

SUBVARIABLE: Dirección por Excepción Pasiva **Definición Conceptual:** El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios. **Definición operacional:** Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a dirección por excepción pasiva, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

Derechos reservados

3.2.1 Direccion por Excepcion Pasiva	Loci	5-Diada	Mecanismo	C-Conocimiento	B-Comportamiento	
Macro 1.a		0		0	0	**0**
Macro 1.b		1		1	1	**3**
Meso 2.a		15		6	9	**30**
Meso 2.b		0		0	0	**0**
Micro 3.a		0		0	0	**0**
Micro 3.b		0		0	0	**0**
		16		**7**	**10**	**33**

Tabla 68: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE `DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA`, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

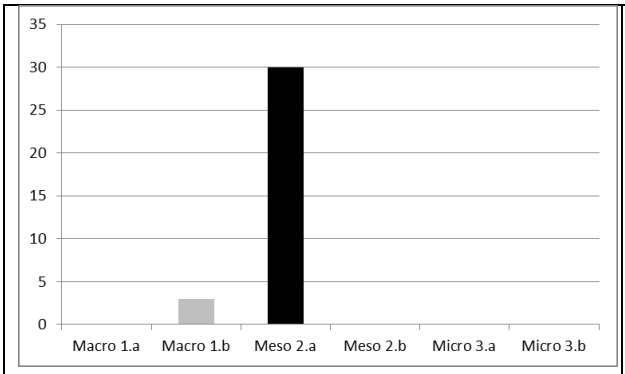


Gráfico 50: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (EVITADOR)

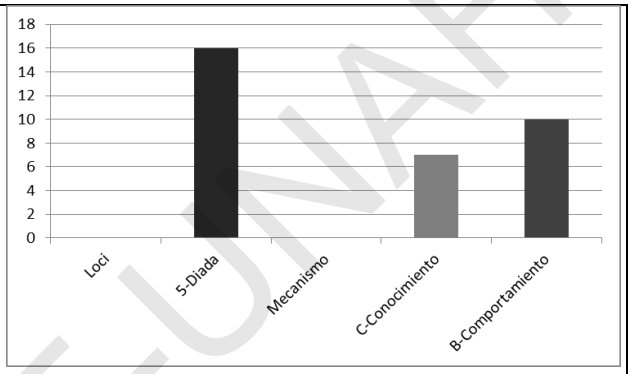


Gráfico 51: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA VARIABLE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (EVITADOR)

Descripción cuantitativa a lo interno de la teoría Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 68 y gráficos # 50 y 51 muestran la distribución de los loci (sujetos donde se genera el liderazgo) y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Dirección por Excepción Pasiva) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en distribuida solo en dos niveles; el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones)), y el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU). El loci o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el comportamiento y luego los conocimientos.

Derechos reservados

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable: Dirección por Excepción Pasiva, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el treceavo (13vo) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores únicamente de los niveles Meso2.a y Macro 1.b, con un total de 5 entrevistas expresaron las percepciones con mayor peso). Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; las entrevistas del nivel macro 1.b una estudiante líder del CUROC hace ver que ella es muy pasiva para actuar.

En el nivel Meso 2.a también en entrevista un actor externo del CUROC hace ver en ejemplos, la pasividad en la gestión interna y externa a la UNAH y que además no hay constancia en una gestión permanente, y muy repetitivo el atraso de los procesos, en esta misma tendencia un seguidor del área administrativa se refiere a las limitantes que se dan en la toma de decisiones, y que el no haber corresponsabilidad pude afectar que los problemas lleguen a ser serios, en este mismo nivel un exdirector se refiere también a la acumulación y permanencia de problemas que podrían a llegar a ser serios, la centralización genera este tipo de problemas que no se pueden dar a nivel regional, solo a nivel central, de la misma manera en entrevista a un docente del CUROC hace ver sobre la pasividad en el seguimiento de la gestión integral agravado por la centralización

Derechos reservados

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la variable dirección por excepción pasiva, tanto en el nivel Macro y Meso coinciden, en una tendencia a que se tomarán acciones después que los errores sucedan o llegarán a ser serios, la limitante y centralización se resalta como un factor causal de la lentitud y pasividad para resolver los problemas, en el nivel Micro no se da ningún caso (para mayores detalles ver ANEXO # 20)

2.4.2.3.14 Liderazgo Transaccional

VARIABLE DE PRIMER ORDEN: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Definición Conceptual: Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a liderazgo transaccional, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

2. Var primer orden: Liderazgo Transaccional	
Macro 1.a	1
Macro 1.b	1
Meso 2.a	1
Meso 2.b	1
Micro 3.a	4
Micro 3.b	1
	9

Tabla 69: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO)

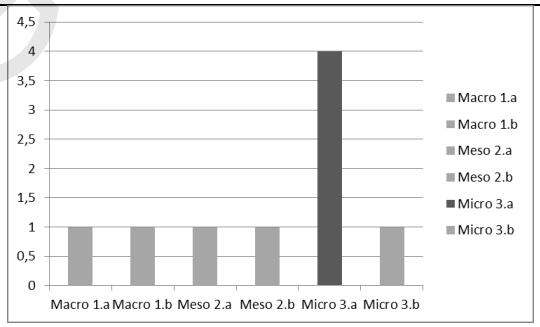


Gráfico 52: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 69 y el grafico # 52 muestran la distribución de los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta variable (Liderazgo Transaccional) La mayor frecuencia de codificaciones en la

Derechos reservados

variable se encuentra en distribuida solo en todos los niveles Macro, Meso y Micro, el nivel micro 3.a que está compuesto por los docentes y sus representantes se refirieron con el mayor número de frecuencias codificadas y los demás niveles se dio el mismo número de frecuencias.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual a la variable de la teoría que se analiza. En este caso particular la variable: Liderazgo Transaccional, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el catorceavo (14vo) lugar en número de frecuencias codificadas (saturación) de la categoría de teorías Transformacionales y Carismáticas y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b,) Esta variable se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; las entrevistas del nivel macro 1.b una líder académica hace ver que hay que Negociar en base a lo contractual con liderazgo formal.

En el nivel Meso 2.a también en entrevista una ex directora del CUROC hace ver una situación muy repetitiva y es que se dan compromisos que se pactan a nivel regional y luego por centralización se incumple. En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC se refiere a incentivos para transar y otro docente también del CUROC se refiere con la misma tendencia a incentivos para mayor responsabilidad contractual y de transacciones, así como a beneficios para transar mayor productividad. En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados se logran vincular los elementos de la variable de liderazgo Transaccional, en los tres niveles

Derechos reservados

coinciden, no obstante en el nivel Meso 2.a destaca un elemento más relacionado a la centralización (para mayores detalles ver ANEXO # 21)

2.4.2.4 Orden descendente de las teorías (a escala individual) con mayor frecuencia en las codificaciones

Antes de describir el análisis, es importante tener en cuenta que muchas de estas teorías pertenecen a la categoría de teorías de liderazgo Transformacional Carismático en el marco del sistema de teorías propuesto por Hernández et al, (2011). Con lo antes aclarado, a continuación solamente se van a describir las teorías que no pertenecen a la categoría de teorías de liderazgo Transformacional Carismático, porque estas ya fueron descritas y analizadas en los párrafos anteriores y secciones anteriores., es decir que el análisis se enfoca en las teorías que por un lado contaron con los mayores niveles de codificación y por otro lado las teorías que con una lógica inductiva fueron identificas en las entrevistas y grupos focales.

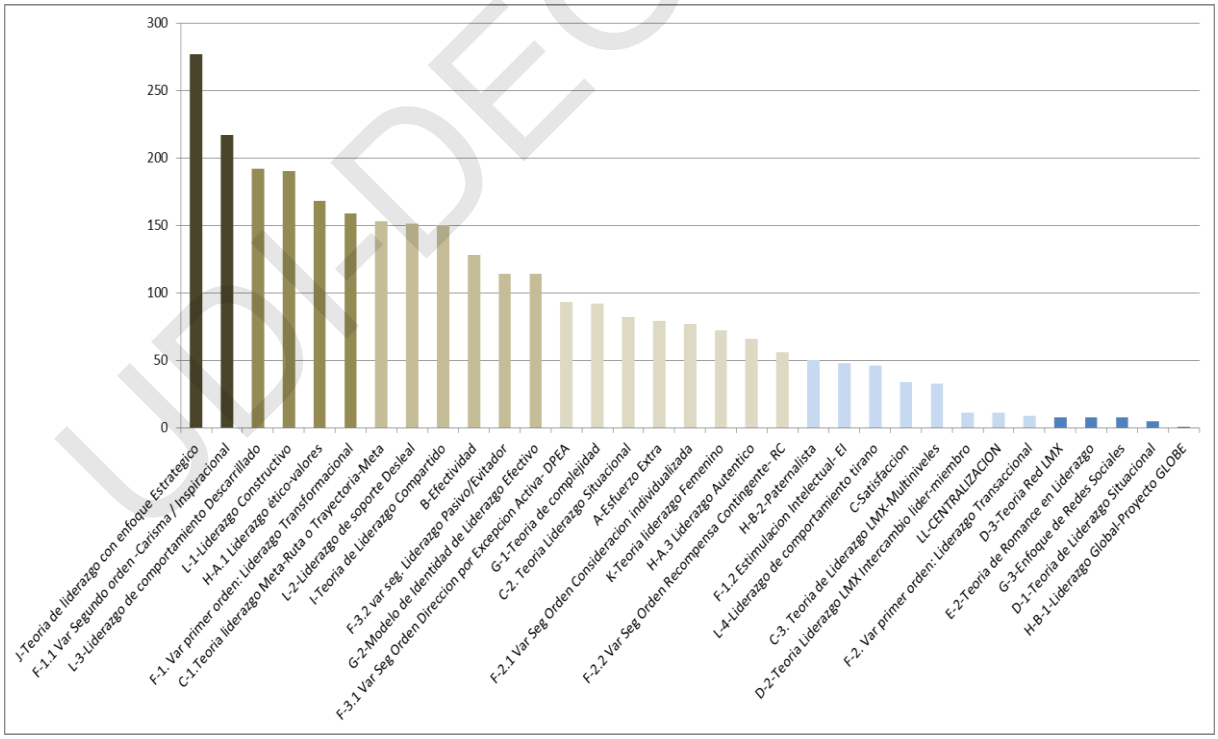


Gráfico 53: ORDEN DESCENDENTE DE SATURACIÓN DE LAS TEORÍAS A ESCALA INDIVIDUAL

Derechos reservados

Orden	Orden descendente de teorias a escala individual con mayor numero de codificaciones	# de codificaciones
1	J-Teoria de liderazgo con enfoque Estrategico	277
2	F-1.1 Var Segundo orden -Carisma / Inspiracional	217
3	L-3-Liderazgo de comportamiento Descarrillado	192
4	L-1-Liderazgo Constructivo	190
5	H-A.1 Liderazgo ético-valores	168
6	F-1. Var primer orden: Liderazgo Transformacional	159
7	C-1.Teoria liderazgo Meta-Ruta o Trayectoria-Meta	153
8	L-2-Liderazgo de soporte Desleal	151
9	I-Teoria de Liderazgo Compartido	150
10	B-Efectividad	128
11	F-3.2 var seg. Liderazgo Pasivo/Evitador	114
12	G-2-Modelo de Identidad de Liderazgo Efectivo	114
13	F-3.1 Var Seg Orden Direccion por Excepcion Activa- DPEA	93
14	G-1-Teoria de complejidad	92
15	C-2. Teoria Liderazgo Situacional	82
16	A-Esfuerzo Extra	79
17	F-2.1 Var Seg Orden Consideracion individualizada	77
18	K-Teoria liderazgo Femenino	72
19	H-A.3 Liderazgo Autentico	66
20	F-2.2 Var Seg Orden Recompensa Contingente- RC	56
21	H-B-2-Paternalista	50
22	F-1.2 Estimulacion Intelectual- EI	48
23	L-4-Liderazgo de comportamiento tirano	46
24	C-Satisfaccion	34
25	C-3. Teoria de Liderazgo LMX-Multiniveles	33
26	LL-CENTRALIZACION	11

Tabla 70: DESCRIBE EL ORDEN DESCENDENTE DE TEORÍAS A ESCALA INDIVIDUAL SEGÚN NIVEL DE SATURACIÓN

A continuación se da inicio al análisis de la teoría de liderazgo con enfoque estratégico:

2.4.2.4.1 Liderazgo con Enfoque Estratégico

Definición Conceptual: El liderazgo estratégico ha sido una parte integral de la bibliografía sobre gestión estratégica desde principios de 1980 (Hambrick, 2007).Teóricos del liderazgo estratégico han propuesto que los resultados organizacionales tales como las opciones estratégicas y el rendimiento pueden ser parcialmente predicho mediante el examen de las características de fondo (por ejemplo, los valores, la personalidad, cogniciones) y las conductas de las personas en la parte superior de una organización (Carpenter, Geletkanycz, y Sanders, 2004; Chatterjee y Hambrick, 2007; Finkelstein, Hambrick, y Cannella, 2008). Los orígenes de la teoría del liderazgo estratégico se remontan a Hambrick y Mason (1984) la teoría de niveles superiores, en los
Que postula que las cogniciones y los valores de los directivos determinan su procesamiento cognitivo de información (percepción selectiva, la interpretación, etc) que a su vez impulsa sus decisiones estratégicas (Hambrick, 2007).
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a liderazgo con enfoque estrategico, obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

Derechos reservados

J-Teoria con enfoque Estrategico	Mecanismos	A-Rasgos	B-Comportamiento	onocimiento	D-Afecto	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	
Macro 1.a		0	0	0	0		0	0	0	0	0	**0**
Macro 1.b		0	13	14	0		29	6	0	9	6	**77**
Meso 2.a		0	19	21	0		23	21	0	2	2	**88**
Meso 2.b		0	2	4	0		6	2	0	0	0	**14**
Micro 3.a		0	6	8	0		6	5	3	5	5	**38**
Micro 3.b		0	8	13	0		15	3	4	8	5	**56**
		0	**48**	**60**	**0**		**79**	**37**	**7**	**24**	**18**	**273**

Tabla 71: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

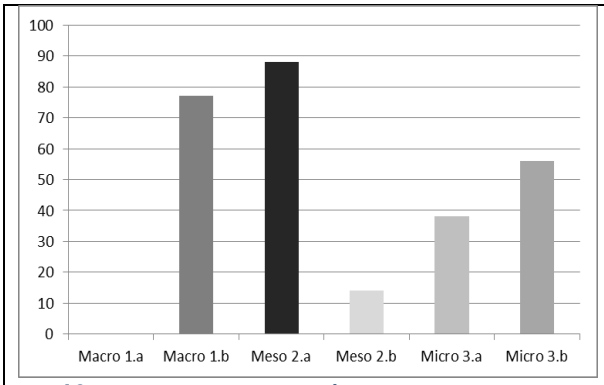


Gráfico 54: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

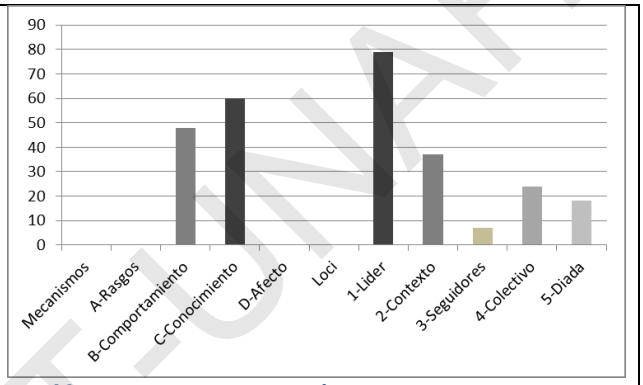


Gráfico 55: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 71 y los gráficos # 54 y 55 muestran la distribución de los loci y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo (Con enfoque estratégico) La mayor frecuencia de codificaciones en la variable se encuentra en el nivel Meso 2.a el cual está integrado por las unidades académicas (vicerrectorías, decanaturas y direcciones), seguido por el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), en tercer lugar el mayor número de frecuencias se refirieron los actores del nivel Micro 3.b referido a los estudiantes el cual lo integran los estudiantes y sus representantes. Del nivel que no se refirió a esta teoría fue el Macro 1.a (sub-sistema de educación superior lo integra la dirección de educación superior y las máximas

Derechos reservados

autoridades representantes de la UNAH ante el Consejo de Educación Superior). El loci o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de líder, seguido por el contexto, luego la categoría colectivo, y después la diada (relación entre líder y seguidor) y los mecanismos son primero el conocimiento y seguido por el comportamiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo con enfoque estratégico, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el primer lugar de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de los niveles; Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de 13 entrevistas y dos grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso, únicamente del nivel Macro 1.a no se refirieron a esta teoría). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica entrevistada hace referencia a lo que se quiere como institución un liderazgo con visión integral estratégica, luego otra entrevista del mismo nivel de un líder académico se refiere a que es clave y fundamentalmente el desarrollar una cierta capacidad de comprender la complejidad y la diversidad en los procesos de reforma, luego otra líder académica se refiere además a identificar las raíces de los problemas y que se requieren competencias con sentido dialectico en planificación, monitoria y evaluación con enfoque estratégico a todos los niveles del modelo educativo, también se refiere a como se dio el paso a dar inicio a la IV reforma "la decisión de implementar la cuarta reforma por razones coyunturales con

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

sentido estratégico, y no solo es necesario conocer el Que de los procesos estratégicos, también el Como es clave" enfatizo que la toma de decisiones debe apuntar a que se logren resultados en el largo plazo con sostenibilidad, en cambio otro líder enfatiza de llevar un proceso de reforma socializado y con conocimientos en un sentido estratégico.

A nivel Meso 2.a un grupo focal de actores externos al CUROC da una serie de elementos como ser; Voluntad con valores para el bien común, buscando resultados con gestión estratégicas y visión del desarrollo con educación, visión regional estratégica, Inconformidad por no jugar un rol legitimo respondiendo a las demandas auténticas de la sociedad regional (quehacer –misión), necesidad de conocimiento integral, gestión por resultados, un quehacer y oferta académica en función de las potencialidades del contexto, Aseguramiento de los resultados con mecanismos de rendición de cuentas. En entrevista a líder del CUROC se enfoca a la misma tendencia de una gestión estratégica integral, no obstante en una entrevista de un actor externo del CUROC se refiere a Gestiones estratégicas interinstitucionales incumplida, y la necesidad de ampliar una visión estratégica del desarrollo con enfoque territorial con visión estratégica participativa, y si coincide con que los lideres deben contar con todas las competencias para gestión de manera integral, otro actor clave externo del CUROC se refiere a la tendencia de Gestión estratégica integral y cumplimiento de objetivos y metas con reglamentos, luego un gestor administrativo del CUROC se refiere al rol estratégico de la institución, de igual forma un grupo focal del nivel Macro 2.b de UNAH-VS y CURC se refiere a una gestión estratégica y el modelo educativo de la UNAH como instrumento estratégico, en este mismo nivel otro grupo focal de docentes del CUROC hace ver lo legitimo y estratégico de adaptarnos a las necesidades , a las demandas auténticas de la sociedad, luego en entrevista de un coordinador de carrera menciona de una estrategia institucional vinculada al cambio.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC se refiere a varios elementos necesarios; alianzas estratégicas, alianzas con los actores claves, resultados compartidos, también hace ver que existe un marcada falta de priorización estratégica, luego también en entrevista a otro docente gestor del CUROC se refiere a enfoques estratégicos, otro docente también se refiere a un pensamiento estratégico, en el nivel Micro 3.b un grupo focal de estudiantes del CUROC dan elementos necesarios de mejorar con innovación y tecnología, y se requiere y de manera urgente una comunicación amplia además de nuevos paradigmas, otro grupo focal de estudiantes de Ciudad Universitaria se refieren a cambios para mejorar.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo con enfoque estratégico, es decir elementos de gestión estratégica, vinculados a opciones estratégicas, rendimiento y características de fondo de los loci (sujetos) y mecanismos de la organización (para mayores detalles ver ANEXO # 22).

2.4.2.4.2 Liderazgo Comportamiento Descarrillado

Definición Conceptual (Einarsen (2007))**:** Aunque el concepto de McCall y Lombardo (1983) de un líder descarrilado es más estrecho que el uso del término, sin embargo, el concepto de "comportamiento de liderazgo descarrilado" capta bien el comportamiento de los líderes que son destructivos hacia ambos; subordinados y la organización. Esto se debe a McCall y Lombardo (1983) describen comportamientos de liderazgo que involucra ambas conductas anti-subordinados (por ejemplo, intimidación y acoso subordinados) y comportamientos que destruyen una dimensión organizativa (por ejemplo, la pereza, la falta de capacidad de gestión apropiados, dejar de formar equipos, siendo incapaz de pensar estratégicamente y pasar más tiempo ocupado con otros asuntos que en sus asignaciones de trabajo). **Definición operacional:** Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "comportamiento de liderazgo descarrilado", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas

UNAH-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Liderazgo de comportamiento Descarrillado	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	0	0	3	0		0	2	0	0	5
Macro 1.b		4	3	0	13	7		1	10	6	1	45
Meso 2.a		0	4	0	6	3		0	8	6	0	27
Meso 2.b		12	12	11	29	3		0	10	10	0	87
Micro 3.a		4	0	0	2	5		0	4	3	0	18
Micro 3.b		1	0	0	1	0		0	1	1	0	4
		21	19	11	54	18		1	35	26	1	186

Tabla 72: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON COMPORTAMIENTO DESCARRILLADO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

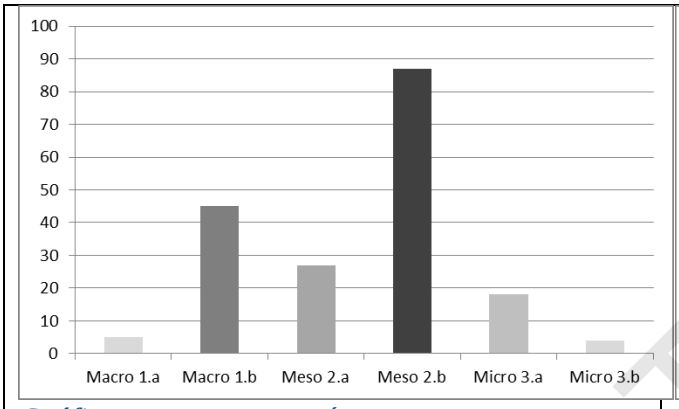


Gráfico 56: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON COMPORTAMIENTO DESCARRILLADO

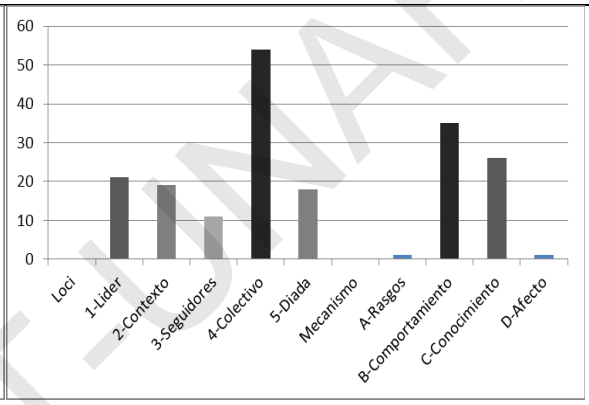


Gráfico 57: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CON COMPORTAMIENTO DESCARRILLADO

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 72 y gráficos # 56 y 57 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo (Liderazgo de Comportamiento Descarrillado) La mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), seguido por el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU) , en tercer lugar el mayor número de frecuencias se refirieron los actores del nivel Meso 2.a que lo integran unidades académicas y administrativas (Vicerrectorías, Decanaturas, Direcciones y CUR´s), los niveles con

Derechos reservados

menor número de frecuencias son los niveles Macro 1.a (líderes y seguidores del Sub-sistema de educación superior y Micro 3.b (estudiantes). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de colectivo, seguido por los líderes, luego contexto, después la diada (relación entre líder y seguidor)y por último los seguidores. Los mecanismos son primero el comportamiento y seguido por el conocimiento, y por último los rasgos y afecto.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo de Comportamiento Descarrillado, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el primer lugar de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes y seguidores de todos los niveles; Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de ocho (8) entrevistas y tres(3) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.a un exdirector líder del subsistema de educación superior se refiere a que las acciones de esta dirección académica no han estado en función ni de la institución ni de los actores internos y se han dado acciones destructivas hacia la institución y talento humano, una líder académica del nivel Macro 1.b en la misma tendencia hace ver que las practicas partidistas no responden a los intereses de la institución ni al bien común de los empleados, en este mismo nivel en otra entrevista una líder gestora se pronuncia en los mismos términos de las malas prácticas partidistas no responden a los intereses de la institución ni al bien común de los empleados, enfatiza

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

sobre Intereses particulares no de la academia como institución ni a su recurso humano, literalmente dice lo siguiente “Yo baso casi todo el éxito en el liderazgo de la IV reforma, si usted tiene buenos líderes tiene éxito, si tiene malos líderes va al fracaso, y la universidad ha estado yendo al fracaso por muchos años, con malos líderes nacionales, el país tiene líderes pero para donde están yendo esos líderes”, entre otros elementos dice: Enfoques ni a favor de la institución ni de la organización ni del talento humano, Juego de roles violentando la legalidad, por lo tanto afectando la organización y sus gestores y se afecta la institución y los estudiantes, así como resistencia a la reforma y transformación afectando los gestores y la organización. En esta misma tendencia un ex comisionado de la CT se refiere a que los líderes del pasado fueron en su mayoría en base de política partidaria y no de capacidades, respondiendo más a intereses de grupos de poder que a la institucionalidad.

A nivel Meso 2.a un grupo focal de actores externos al CUROC se refiere a la misma tendencia de intereses de grupo y de no de la institución y que es difícil hacer cambio donde hay intereses de grupos, al mismo nivel en entrevista un líder del CUROC hace ver que varios elementos; en los niveles operativos hay irrespeto a la institución y sus propios roles, también incumplimiento a varios niveles afectando a la institución y sus actores, con actitudes destructivas, así como también incumplimiento a la legitimidad institucional por parte de los actores a todo nivel. Un líder administrativo del CUROC se refiere al Sindicato como actor generador de problemas y crisis institucional. En esta misma perspectiva un grupo focal UNAH-VS y CURC del nivel Meso 2.b menciona el rol negativo que ha jugado el Sindicato, así como intereses de grupos en liderazgos anteriores a la reforma actual hacen ver que han sido destructivos tanto para la organización como para el bien común del talento humano. Otro grupo focal de docentes del CUROC hacen ver sobre las malas prácticas del Sindicato afectando tanto la institución como la gestión del recurso humano,

Derechos reservados

así como la prioridad de otros intereses a lo institucional y del bien común basado en principios de legitimidad y que cada quien hace lo que quiere no se respeta la institucionalidad.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a actitudes que dañan la institución y los equipos de gestión, luego un representante de docentes hace ver que se da un incumplimiento al rol que le da la constitución sin beneficiar a la institución ni a los actores, y en esta misma tendencia un grupo focal del CUROC del nivel Micro 3.b también se refiere a formas inadecuadas para llegar al poder e incapacidades para equilibrar intereses institucionales y de las personas.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo con comportamiento descarrillado, es decir el comportamiento de los líderes que son destructivos hacia ambos; subordinados y la organización. y comportamientos que destruyen una dimensión organizativa (por ejemplo, la pereza, la falta de capacidad de gestión apropiados, dejar de formar equipos, siendo incapaz de pensar estratégicamente y pasar más tiempo ocupado con otros asuntos que no es su asignaciones de trabajo) para mayores detalles ver ANEXO # 23.

2.4.2.4.3 L-1 Liderazgo Constructivo

Definición Conceptual: El cuarto cuadrante del modelo describe los líderes que se comportan de manera constructiva tanto hacia los subordinados y la organización.
En primer lugar, estos líderes actúan de acuerdo con los intereses legítimos de la organización, apoyo y la mejora de los objetivos, tareas y estrategias de la organización, así como hacer un uso óptimo de los recursos de la organización.
Al mismo tiempo, aumentan la motivación, el bienestar y la satisfacción en el trabajo de sus seguidores mediante la participación en comportamientos tales como invitar a sus subordinados a un compromiso prolongado, y la concesión de implicación y participación en los procesos de decisión. Estos líderes se preocupan por el bienestar de sus subordinados, al tiempo que simultáneamente centrado en la consecución de objetivos y el uso eficaz de los recursos al servicio de los intereses legítimos de la organización. Los autores reconocen que el modelo propuesto no hace justicia a la gran cantidad de investigaciones que han tratado de identificar las características de liderazgo constructivo (Bass, 1990; Yukl, 2002). Dice; “Nuestro propósito

Derechos reservados

aquí no es más que utilizar una amplia conceptualización del liderazgo constructivo para llamar la atención sobre las diferencias que se pueden hacer en términos de las formas que el liderazgo destructivo se manifiesta".
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgo constructivo", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

Liderazgo Constructivo	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		3	0	0	2	2		0	2	2	0	11
Macro 1.b		26	5	0	16	13		0	10	11	1	82
Meso 2.a		11	2	3	3	8		1	10	7	1	46
Meso 2.b		0	0	0	2	0		0	1	1	0	4
Micro 3.a		3	2	0	1	1		0	3	4	0	14
Micro 3.b		8	1	0	7	1		0	4	4	0	25
		51	10	3	31	25		1	30	29	2	182

Tabla 73: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

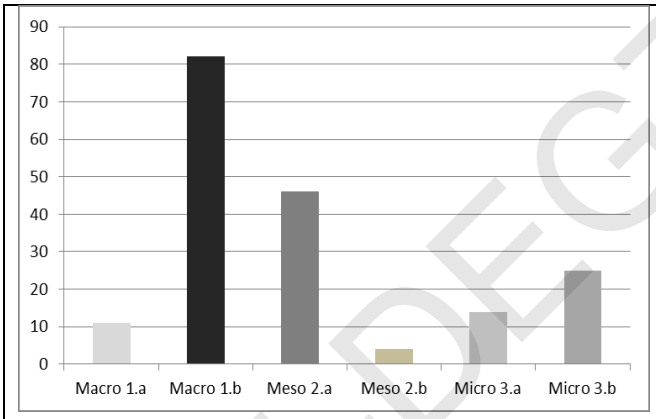


Gráfico 58: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO

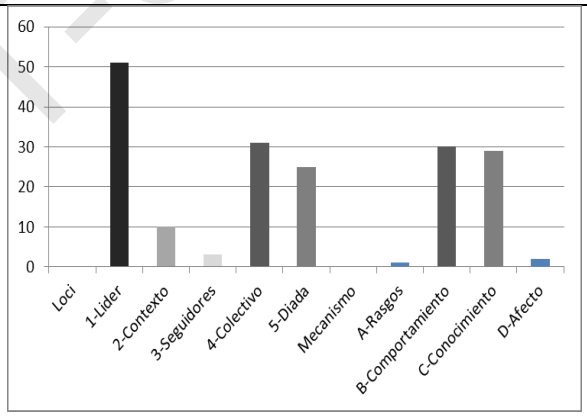


Gráfico 59: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 73 y los gráficos # 58 y 59 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo (Liderazgo Constructivo), la mayor frecuencia de

Derechos reservados

codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), luego el nivel Micro 3.b (estudiantes), el nivel que menos se refirió a esta teoría fue Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de Líder, seguido por los Colectivo, luego Diada (relación entre líder y seguidor), después contexto, y por último los seguidores. Los mecanismos son primero el comportamiento, seguido por el conocimiento, y por último el afecto y los rasgos.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo Constructivo, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa el primer lugar de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles; Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de nueve (9) entrevistas y tres(3) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.a un exdirector líder del subsistema de educación superior se refiere a que los lineamientos de la máxima líder de la UNAH de cumplimiento a la ley, la cual tiene un balance en lo institucional y su gente, una líder académica del nivel Macro 1.b en la misma tendencia hace ver que la gestión debe ser basada en ley y el bien común, de igual manera en una entrevista a un ex comisionado se

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

refiere al conocimiento de la ley es elemento clave para la gestión y un sentido de pertenencia para gestión institucional favorable.

A nivel Meso 2.a, en entrevista un docente del CUROC, se refiere a el quehacer institucional según lo que manda la gestión del conocimiento, también en entrevista un líder del CUROC menciona una gestión integral enmarcada en ley y toma de decisiones en el marco de la ley, y en esta misma tendencia un actor externo del CUROC en entrevista se refiere al respeto a la normativa y decisiones equilibradas, y legitimando la universidad su rol al dar respuesta a la sociedad, en nivel Meso 2.b se refiere a incentivar los actores.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a Mejora continua en los roles del quehacer universitario y una gestión articulada, y un grupo focal de estudiante de Ciudad Universitaria del nivel Micro 3.b menciona que la UNAH debe jugar el rol que le compete institucionalmente en la sociedad y se refiere a los siguientes aspectos; mediante la reforma logra gestar un proceso más pertinente a la sociedad y desde el nivel estudiantil deben sumarse al proceso de reforma integral y además buscar el bienestar institucional en función de todos los actores claves de la UNAH.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo constructivo, es decir el comportamiento de los líderes que son constructivos hacia ambos aspectos; tanto subordinados como la organización (para mayores detalles ver ANEXO # 24.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

2.4.2.4.4 Liderazgo Ético-valores

Definición conceptual:
La manifestación de una conducta apropiada normativamente a través de acciones personales y las relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores. El liderazgo ético se define como "la manifestación de una conducta apropiada normativamente a través de acciones personales e interpersonales de las relaciones y la promoción de dicha conducta a los seguidores *a través de la comunicación de dos vías, refuerzo en la toma de decisiones* "(Brown, Treviño, y Harrison, 2005: 120). Para comprender los efectos de un liderazgo ético, Brown et al. Utilizaba la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977, 1986), proponiendo que los seguidores son más propensos a comportarse de una manera ética cuando su líder demuestra comportamientos éticos, actitudes y valores. En este caso, los seguidores son más propensos a emular ética de sus líderes en la toma de decisiones, las conductas pro-sociales y la motivación y las actitudes en general, que pueden disminuir su trabajo contraproducente comportamientos (Brown y Treviño, 2006;. Brown et al, 2005). Aunque la teoría del liderazgo ético reconoce la importancia de seguidores como emuladores, el énfasis recae en el líder y cómo él o ella proporciona orientación ética a los seguidores. Por lo tanto, el lugar de liderazgo es únicamente en el líder.
En cuanto a los mecanismos de liderazgo, la teoría del liderazgo ético se centra principalmente en los rasgos, comportamientos y cognición. Como ilustra la definición, comportándose de una manera ética es considerado un componente clave de convertirse en un líder ético. Sólo a través de estas conductas y a través de la comunicación de elevadas normas de ética los seguidores se perciben como un líder ético. Aunque no es inmediatamente evidente en la definición, la teoría del liderazgo ético sostiene que ciertos rasgos de la personalidad (por ejemplo, confiabilidad y empatía), es más probable que un líder es visto como una "persona moral" (Brown y Treviño, 2006). Además, ética implica necesariamente la evaluación cognitiva de los valores (por ejemplo, véase Ciulla, 2004), y hace hincapié en que el liderazgo ético Los líderes actúan como modelos de lo que se considera correcto o incorrecto. Por lo tanto, los líderes éticos no sólo influyen en los comportamientos de los seguidores mediante modelos de referencia, sino también a través de sus creencias sobre la moralidad (Brown y Treviño, 2006;. Brown et al, 2005).
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgo ético-valores", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivos.

H A.1 Liderazgo ético-valores										
	Loci	1-Lider	2-Contexto	Mecanismo	A-Rasgo	B-Comportamiento	C-Conocimiento		A.0 Liderazgo No Etico-Pseudo-Transformacional	
Macro 1.a		6	0		0	1	1	8	0	8
Macro 1.b		21	1		0	8	8	38	5	43
Meso 2.a		18	3		0	15	11	47	1	48
Meso 2.b		22	0		0	10	7	39	7	46
Micro 3.a		2	0		0	2	1	5	2	7
Micro 3.b		8	0		0	3	2	13	0	13
		77	4	0	0	39	30	150	15	165

Tabla 74: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO ÉTICO-VALORES Y NO ÉTICO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

Derechos reservados

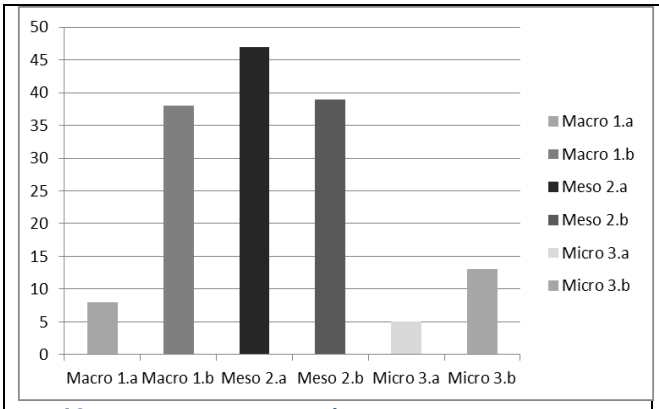


Gráfico 60: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO ÉTICO-VALORES

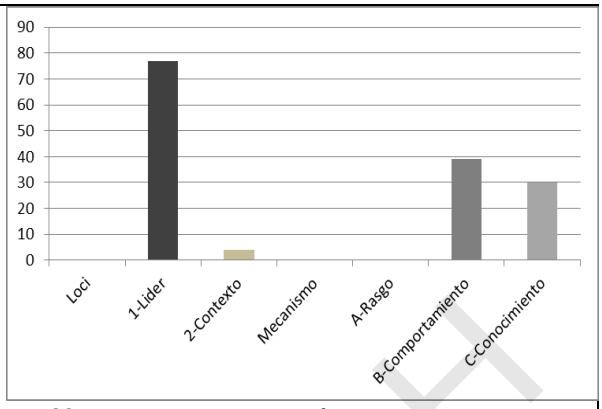


Gráfico 61: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO ÉTICO-VALORES

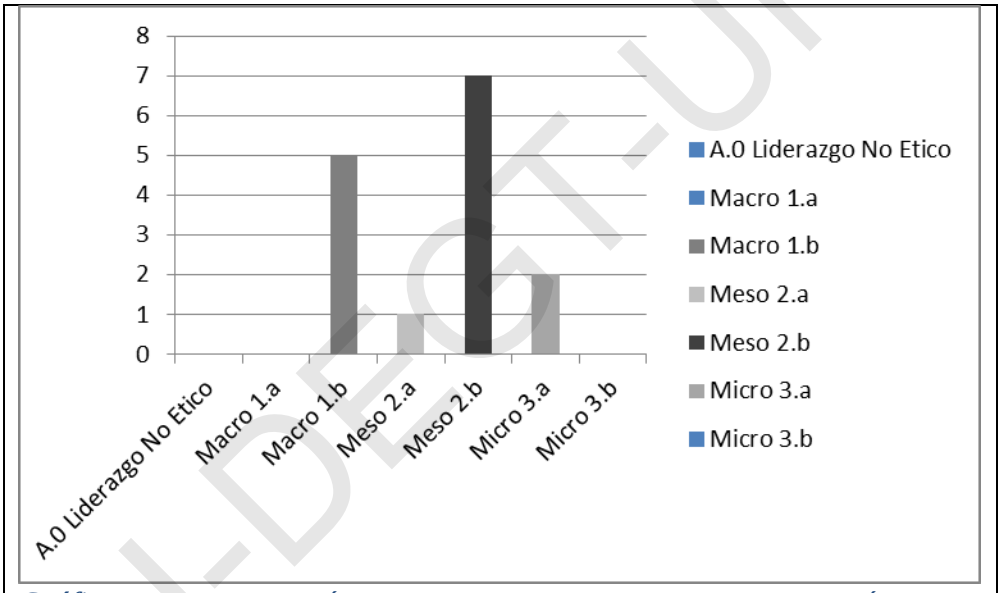


Gráfico 62: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO NO-ÉTICO

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 74 y los gráficos # 60, 61 y 62 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo (Liderazgo Ético-Valores y Liderazgo No-ético), en el caso del Liderazgo Ético-Valores la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso 2.a

Derechos reservados

(unidades académicas y administrativas), seguido por el nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), en tercer lugar el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el nivel Micro 3.b (estudiantes), el nivel que menos se refirió a esta teoría fue el Micro 3.a que lo integran los Docentes y sus representantes. Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de Líder, seguido por contexto. Los mecanismos son primero el comportamiento, seguido por el conocimiento.

El caso del Liderazgo No-etico la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), en segundo lugar el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), en tercer lugar, el nivel Micro 3.a que lo integran los Docentes y sus representantes, de los niveles Macro 1.a y Micro 3.b no se refirieron a esta teoría.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo Ético-Valores, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número cinco (5) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles; Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de siete (7) entrevistas y dos(2) grupos focales expresaron las

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica se refiere a impulsar y lograr los objetivos y propósito de la reforma universitaria y que eso se traduce en algunas prácticas de procesos incluyentes, y literalmente menciona la ética como perspectiva de aproximación a la realidad y no perder los fines y mantener los principios para la acción, en otra entrevista una ex comisionada de la CT hace ver sobre el apego a la gestión del conocimiento para mejor toma de decisiones.

A nivel Meso 2.a un grupo focal de actores externos al CUROC, compartieron su experiencia de haber impulsado la transparencia en los procesos de vinculación universidad sociedad y hay que Crear confianza con transparencia para lograr más recursos y más resultados en alianzas estratégicas, también en una entrevista con un líder del CUROC se refiere a principios morales y éticos para lograr mayor impacto en la gestión comunitaria y promoviendo el cambio de actitud a través de la gestión basada en resultados, también en una entrevista con un actor externo del CUROC se refiere a la toma de decisiones en confianza, compromiso y el respeto a la ley, normativa y su personal, así como la buena gobernanza mediante el apego a la normativa, en otra entrevista con un gestor académico del CUROC siempre en tendencia al trato respetuoso y comportamientos adecuados con el ejemplo, a nivel Meso 2.b un grupo focal integrado por jefes de departamento y coordinadores de carreras de UNAH-VS y CURC, se refieren a varios elementos; Selección de líderes apropiados para conducir el proceso de transición de la reforma universitaria, actualmente hay un mayor número de personas involucradas y comprometidas con el proceso de reforma “hoy día; es totalmente diferente, a como se hacía antes, pensaban antes como aprovecharse de lo que se tenía como institución, la diferencia es grande, ahora es más ACADEMICO; MAS ETICO; ahora hay muchos involucrados”, existe una Construcción de individuos con valores y se necesita de Líderes competentes y transparentes.

Derechos reservados

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a Dar el ejemplo con los comportamientos, y un grupo focal del CUROC de estudiantes del nivel Micro 3.b hace ver sobre mayores competencias éticas en los docentes y honestidad en los funcionarios de la UNAH.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo Ético-Valores, para mayores detalles ver ANEXO # 25).

En el caso particular la teoría: Liderazgo No-Ético, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, esta también dentro de la posición número cinco (5) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales únicamente de cuatro niveles; Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a, un total de cuatro (4) entrevistas y dos(2) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica ex comisionada se refiere a una serie de elementos vinculados; Liderazgos negativos que no han jugado el rol correcto han sido liderazgos negativos, comportamientos impropios en función de intereses de grupo y no de la transformación institucional, el gobierno universitario se manejaba a través de intereses políticos fuera universitarios, entonces era para mantener un estatus quo de personas que tenían algunos intereses en la universidad, pero no por la academia, Malas prácticas de comportamiento docente, y como salida a lo anterior enfatiza; se requiere de apego a la gestión del conocimiento para mejor toma de decisiones. En este mismo nivel un ex comisionado, en la misma tendencia se refiere a que se han dado malas prácticas en

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

contra de los procesos de reforma y transformación.

A nivel Meso 2.a un líder del CUROC también se refiere a varios elementos de la definición conceptual de esta teoría; malas prácticas relacionadas al comportamiento ético establecido para la gestión académica, violentando la normativa e incurriendo en malas prácticas, actitudes desfavorables a la gestión institucional, no hay compromiso a pesar de contar con muchas capacidades, no hay mecanismos de rendición de cuentas, para contrarrestar el incumplimiento a la normativa e irrespeto a las disposiciones, en otra entrevista un ex director del CUROC, menciona que se da mala conducta de comunicar información sin fundamento, no obstante un grupo focal de UNAH-VS y CURC del nivel Meso 2.b identifican una reserva moral de al menos algunas personas comprometidas, y otro grupo focal de docentes del CUROC, hacen ver que los siguientes elementos; la organización no ha respondido totalmente al rol que le corresponde, polarización y corrupción, pérdida de valores y ética distorsionada, no hay compromiso de hacer las cosas mejor, malas prácticas en la gestión docente, no hay compromiso de los docentes, uso de la institución para asuntos personales y además sin competencias acordes al perfil y tampoco interesados en adquirirlas, no hay transparencia.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo No-Ético, para mayores detalles ver ANEXO # 25).

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

2.4.2.4.5 Liderazgo Meta-Ruta

Definición Conceptual:
Teoría de camino-meta se basa en la teoría de expectativas de Vroom de motivación, que en su núcleo sugiere que las personas son más propensos a involucrarse en un comportamiento específico si perciben una alta probabilidad que la conducta conducirá a un resultado valioso (Vroom, 1964). Un líder eficaz, de acuerdo con la teoría de camino-meta, aclara caminos empleados para trabajar los objetivos y la relación entre los objetivos del trabajo y valorar los resultados personales, por lo que es explícito lo que los empleados tengan que hacer. Tener un camino trazado por delante de los que lleva a resultados personales valorados (por ejemplo, pago por mérito, promoción) se postula como un motivador para los empleados para alcanzar dichos resultados y participar en los comportamientos deseados.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgo meta-ruta ", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

C-1.Teoria liderazgo Meta-Ruta o Camino-Meta								
	Mecanismo	B-Comporta	A-Rasgos	Loci	1-Lider	2-Contexto	3- Seguidores	
Macro 1.a		1	0		3	0	0	**4**
Macro 1.b		8	0		20	0	0	**28**
Meso 2.a		15	0		26	5	0	**46**
Meso 2.b		11	1		24	0	0	**36**
Micro 3.a		5	0		13	0	0	**18**
Micro 3.b		7	0		14	0	0	**21**
		47	**1**	**0**	**100**	**5**	**0**	**153**

Tabla 75: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO META-RUTA O CAMINO-RUTA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

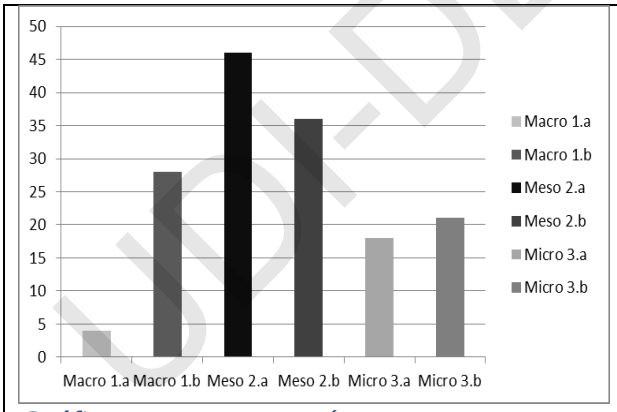


Gráfico 63: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO META-RUTA O CAMINO-RUTA

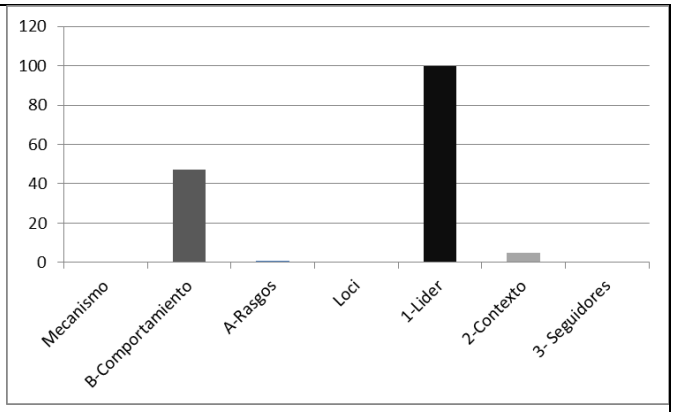


Gráfico 64: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO META-RUTA O CAMINO-RUTA

UDI-DEGT-UNAM

Derechos reservados

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 75 y los gráficos # 63 y 64 muestran la distribución de los sujetos y mecanismos, en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo (Meta-Ruta), la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), seguido por el nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), en tercer lugar el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el nivel Micro 3.b (estudiantes). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de Líder, seguido por contexto. De los mecanismos el comportamiento es que cuenta con mayor número de codificaciones.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo Meta-Ruta, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número siete (7) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles; Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de diez (10) entrevistas y cinco (5) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

1.a un líder gestor del sub-sistema de educación superior explica su dinámica de trabajo mediante una evaluación del camino trazado (ruta crítica) durante el proceso de reforma, luego en otra entrevista una líder académica del nivel Macro 1.b se refiere a varios aspectos; construcción colectiva de objetivos con monitoria y evaluación de los alcances, no perder los fines y mantener los principios, no obstante- los procesos son lentos por dar más peso a los liderazgos formales que a los situacionales, en este mismo nivel en entrevista una líder estudiantil del CUROC menciona como una gran necesidad la comunicación y planificación integral y un enfoque en Motivación, equipos de trabajo y planificación, seguido una líder ex comisionada de la CT se refiere también a la necesidad de competencias de los líderes en gestión administrativa, proyectos, programas, procesos, planificación, organización y estructura.

A nivel Meso 2.a en entrevista un docente del CUROC se refiere a la gestión basada en resultados y generar confianza, luego un grupo focal del CUROC hace mención también a enfoque por resultados y efectividad de la gestión en vinculación con la sociedad, en otra entrevista con un líder del CUROC se refiere a varios elementos; avances del proceso de reforma enmarcado en un plan plurianual, manejar procesos para lograr sostenibilidad, con resultados además de lo académico la productividad, necesidad urgente de planificación individual y con evaluación de resultados, en otra entrevista de un gestor administrativo se refiere a que están contratados los empleados a una gestión basada en metas. Un grupo focal del nivel Meso 2.b en la misma tendencia menciona un enfoque de planes estratégicos en la IV reforma, gestión por resultados enmarcado en planes estratégicos, logrando también despertar a los gestores a la acción, falta operacionalizar el modelo educativo y definir los resultados, y poner en marcha el Sistemas de monitoria y evaluación para tener claridad en los resultados que se buscan, otro grupo focal de este mismo nivel se refiere a enfocarse en resultados y hace ver que se promociona la planificación desde el nivel central, pero no se asignan los recursos requeridos, así como la pérdida de credibilidad de líderes regionales por

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

centralización de asignación de recursos para implementar los planes operativos, es necesaria una gestión por resultados con compromisos individuales y una Rendición de cuentas de forma integral de la gestión institucional a todos los niveles, tal como está establecido en la ley, no obstante mencionan que se están viendo resultados. En entrevista un coordinador de carrera de Ciudad Universitaria apunta a la necesidad de saber hacia dónde van los lideres las metas claras, para poder dirigir a otros.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a dirigir la planificación hacia el éxito, hacer sentir en base a resultados articulando todos los actores claves internos y externos con elementos de empoderamiento, equipos de trabajo, objetivos y metas claras, así como circunstancias de la gestión reflejadas en los planes estratégicos, estrategias con actores externos vinculados al CUROC con líneas de acción definidas, enfoques claros de los resultados más pertinentes de la UNAH hacia la sociedad y producción científica, con coherencia y equilibrio en la asignación presupuestarias. Sin sesgos hacia únicamente la infraestructura, a pesar de contar con instrumentos de planeación estratégica, no hay claridad del rol del CUR en el contexto regional y debilidades en el cómo implementar los planes estratégicos. En el nivel Micro 3.b un grupo focal del CUROC se refiere a dos aspectos, el primero sobre la apatía de los estudiantes en participar, incentivar, y motivar para lograr mayor involucramiento y el segundo aspecto la gestión a base de resultados valorado con la retribución que se le da a la sociedad. Otro grupo focal de Ciudad Universitaria pero integrado por estudiantes sobre la misma tendencia hacen ver varios puntos coincidentes; se requieren metas claras en el quehacer universitario, con mayor involucramiento de todas las disciplinas y actores, es necesario un seguimiento y objetivos claros en el esquema de la reforma, así como intereses claros de los estudiantes en resultados que permitan la autoevaluación de las carreras y lograr la acreditación, evaluación de docentes para tener un mejor posicionamiento a nivel Centroamericano

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo Meta-Ruta (para mayores detalles ver ANEXO # 26).

2.4.2.4.6 Liderazgo de Soporte Desleal

Definición Conceptual: Líderes Solidario o de soporte desleales muestran consideración por el bienestar de sus subordinados, mientras que violan el interés legítimo de la organización, al socavar la tarea y el logro de metas. Estos líderes pueden robar los recursos de la organización, ya sea material, tiempo o recursos financieros (Altheide et al, 1978;. Ditton, 1977). Solidario desleal los líderes podrán conceder a sus empleados más beneficios, entonces están obligados a costa de la organización. También puede fomentar la holgazanería o mala conducta por parte de los subordinados (Einarsen et al., 2002). Liderazgo Solidario con comportamiento desleal tiene algunas características en común con lo que denominan Blake y Mouton (1985), "Gestión Country Club", como ambos tipos reflejan una preocupación primordial de establecer camaradería con sus subordinados.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgo de soporte desleal", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

L-2-Liderazgo de soporte Desleal											
	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	0	0	0	0		0	0	0	0	**0**
Macro 1.b		5	2	2	24	10		0	7	7	2	**59**
Meso 2.a		3	7	2	4	6		1	7	8	1	**39**
Meso 2.b		7	0	0	15	2		0	6	5	0	**35**
Micro 3.a		1	0	0	4	4		0	3	2	0	**14**
Micro 3.b		0	0	0	1	0		0	1	1	0	**3**
		16	**9**	**4**	**48**	**22**		**1**	**24**	**23**	**3**	**150**

Tabla 76: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO DE SOPORTE DESLEAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

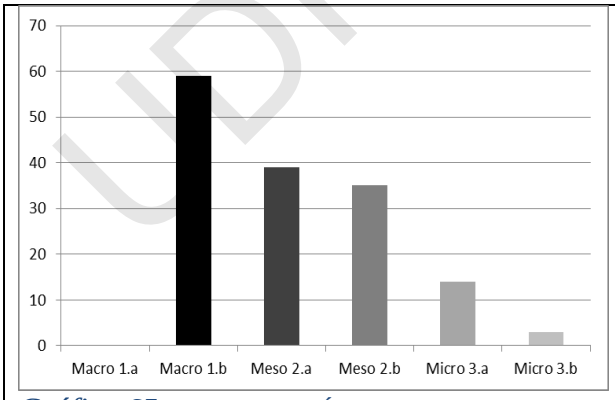


Gráfico 65: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO DE SOPORTE DESLEAL O SOLIDARIO-DESLEAL

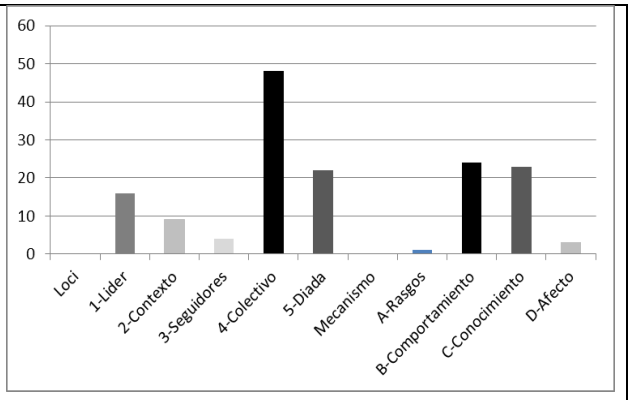


Gráfico 66: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO DE SOPORTE DESLEAL O SOLIDARIO-DESLEAL

Derechos reservados

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 76 y gráficos # 65 y 66 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo (soporte-desleal o solidario-desleal), la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), luego por el nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), el nivel Macro 1.a (líderes del sub-sistema de educación superior) no se refirieron a esta teoría. Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de colectivo, seguido por diada (relación líder-seguidor), luego los líderes y contexto. De los mecanismos el comportamiento es el que cuenta con mayor número de codificaciones, seguido por el conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo Soporte-desleal, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número ocho (8) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles; Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, solamente del nivel Macro 1.a no se refirieron a esta teoría, un total de diez (11) entrevistas y

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

cinco (5) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica hace ver la resistencia y oposición planificada al proceso de reforma por ciertos grupos, asociaciones y gremios. También en entrevista una ex comisionada de la CT se refiere a la misma tendencia; una transformación institucional para intereses de grupo y no de la organización, a nivel de estudiantes no respetan la normativa y no se les aplican correctivos, la evaluación docente como aspecto determinante de la reforma fue boicoteado por la asociación de docentes, malas prácticas tradicionales delos movimientos estudiantiles en detrimento de la institución (desleales) pero según ellos en favor de los estudiantes, también un ex comisionado expresa la misma tendencia de malas prácticas de deslealtad a la institución y solo buscando sus intereses colectivos de gremios, malas prácticas de los movimientos estudiantiles en detrimento de la institución.

A nivel Meso 2.a en entrevista un docente del CUROC se refiere a asociaciones defendiendo sin argumentos sólidos y bien fundamentados las violaciones en contra de la institución por parte de sus agremiados, un grupo focal de actores externos del CUROC también en la misma tendencia hacen ver la deslealtad de los docentes a la institución y solo viendo sus intereses, en entrevista un líder del CUROC se refiere a varios elementos; afectando la institución y sus estudiantes, por comodidad en su práctica docente, cada quien interpreta los instrumentos académicos (modelo educativo) como mejor les parece y conviene, y no en función de la institucionalidad, incumplimiento de normativa a todos los niveles (estudiantes, docentes, etc..), pensando siempre en los intereses individuales y no de la institucionalidad, malas prácticas generalizadas de los docentes, afectando a los estudiantes y su rol principal en la institución, en otra entrevista un actor externo hace ver que existen otros intereses de grupos y ajenos al rol legítimo de la institución, y también en entrevista un gestor administrativo del CUROC se refiere

Derechos reservados

al poco involucramiento desde lo administrativo a la gestión académica, repercutiendo en baja eficiencia institucional, y siempre en entrevista un ex director del CUROC hace ver que habido una renuencia ahí a colaborar por parte de los niveles intermedios y de docentes, y por esto no se logra articular el quehacer del CUROC en sus tres dimensiones básicas docencia-investigacion y vinculación, luego un grupo focal de UNAH-VS y CURC del nivel Meso 2.b expresan que la institución perdiendo su rol (no academia), y los docentes sin dar respuesta, por malas prácticas desleales poniendo en riesgo el cierre de la UNAH, también un grupo focal del CUROC hacen ver que no hay dedicación exclusiva afectando la institución y los estudiantes, por mejoras económicas de los docentes, rindiendo mejor en terceros a pesar de tener menos beneficios sociales. También un coordinador de carrera en entrevista hace ver del incumplimiento de docentes y renuencia al cambio del nuevo modelo educativo.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a dirigir a la apatía de los docentes a poner en práctica el modelo educativo, afectando a la institución, en muchos casos por acomodamiento, también un representante de los docentes en entrevista hace ver que los actores no juegan su rol individual para que se logre a nivel institucional, y un grupo focal de estudiantes del CUROC del nivel Micro 3.b expresan que no hay visión de bienestar e identidad institucional, mucha división a todo nivel y otro grupo focal de estudiantes de Ciudad Universitaria se refieren al acomodamiento de los docentes sin mejorar sus prácticas académicas de enseñanza-aprendizaje, afectando la educación de calidad de los estudiantes e importándose solo por su salario

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo Destructivo de soporte desleal, (para mayores detalles ver ANEXO # 27).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

2.4.2.4.7 Liderazgo Compartido:

Definición Conceptual: El liderazgo compartido se define como "un proceso de influencia dinámica e interactiva entre los individuos de los grupos para los que el objetivo es llevar entre sí para el logro de los propositos de la organización o grupo, o ambos "(Pearce y Conger, 2003: 1). Aunque Gibb (1947) sugirió hace décadas que el liderazgo puede ser visto como sea distribuido o concentrado, el concepto de liderazgo compartido no se había integrado sistemáticamente en la investigación de liderazgo hasta hace poco. El liderazgo compartido se describe como un fenómeno a nivel de grupo que se aleja de la noción tradicional de influencia de arriba hacia abajo y sostiene que el liderazgo puede ser compartida por el equipo miembros simultáneamente o de manera rotativa resultante de la influencia lateral y hacia arriba (Carson, Tesluk, y Marrone, 2007; Pearce y Conger, 2003). El liderazgo puede ser asumida por cualquier miembro del equipo que decide entrar en el papel de liderazgo y se siente cualificado para ello, sobre la base de un cierto nivel de competencia o experiencia (Bales, 1954; Bass & Bass, 2008; Burns, 1996), por lo que "se origina con los miembros individuales de un equipo "y da lugar a una" red de liderazgo "(Carson et al., 2007). Desde esta perspectiva, el liderazgo es visto como algo que ocurre dentro de las redes y los viajes a través de las distintas relaciones dentro de la red (Fletcher y Kaeufer, 2003). Por lo tanto, la teoría de liderazgo compartido se origina tanto de los seguidores y loci colectivos de liderazgo.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a " liderazgo compartido", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

I-Teoria de Liderazgo Compartido												
	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Macro 1.b		24	2	0	8	1		1	10	11	0	57
Meso 2.a		6	8	0	0	0		0	5	6	0	25
Meso 2.b		14	1	1	8	1		0	5	4	0	34
Micro 3.a		2	1	2	1	1		1	3	2	1	14
Micro 3.b		4	1	0	4	2		0	3	4	0	18
		50	13	3	21	5		2	26	27	1	148

Tabla 77: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO COMPARTIDO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

UDEG-UNAM

Derechos reservados

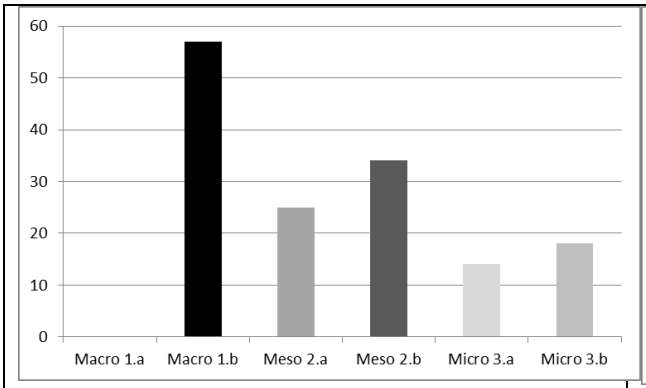


Gráfico 67: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO COMPARTIDO

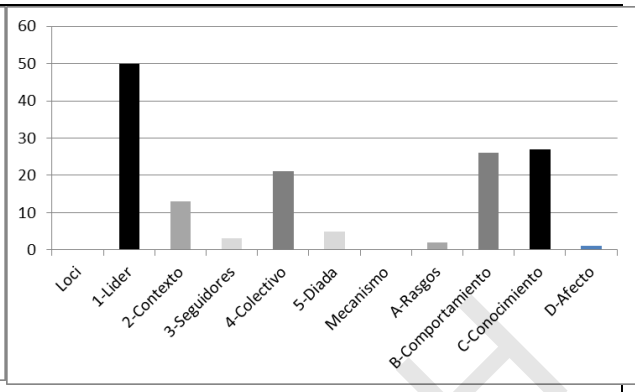


Gráfico 68: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN LA TEORÍA DE LIDERAZGO COMPARTIDO

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 77 y gráficos # 67 y 68 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo Compartido, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), en tercer lugar el nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), el nivel Macro 1.a (líderes del sub-sistema de educación superior) no se refirieron a esta teoría. Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de Líder seguido por colectivo, luego contexto, seguido por diada (relación líder-seguidor), y de ultimo los seguidores. De los mecanismos el conocimiento es el que cuenta con mayor número de codificaciones, seguido por el comportamiento.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo Compartido, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número nueve (9) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles; Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, solamente del nivel Macro 1.a no se refirieron a esta teoría, un total de seis (11) entrevistas y cuatro (4) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica hace ver que hay una diversidad (no es homogéneo)de liderazgo que es compartido, también que existe la combinación de estilos es decir compartir estilos, que también hay Liderazgos del contexto, con influencia en la institución y con otro tipo de intereses (partidarios), es decir que se identifican liderazgos internos y por lo tanto externos a la UNAH. En otra entrevista a una representante de estudiantes del CUROC también se refiere a diferentes liderazgos según el tipo de grupo, y una ex comisionada de la CT en entrevista hace ver que la cuarta reforma surge de un Liderazgo no necesariamente desde la academia en su totalidad, sino que influyen factores externos también…se podría decir que se comparte el liderazgo, y también en entrevista un ex-comisionado de la CT hace ver que hay varios liderazgos, el universitario es compartido y es compartido en diferentes campos.

A nivel Meso 2.a un grupo focal del CUROC se refiere a una diversidad de liderazgo es decir competencias compartidas en las diferentes funciones y que la universidad debe tener una serie de liderazgos, según los actores del contexto. En la misma tendencia un actor externo en

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

entrevista se refiere a varios estilos y formas de liderar y que desde el contexto se ve varias competencias, es decir un liderazgo compartido hacia adentro y fuera de la institución, luego en el nivel Meso 2.b un Grupo Focal UNAH-VS y CURC hace ver que no hay liderazgos puros, es decir se comparten los estilos o las proporciones que se integran, de igual manera un grupo focal de docentes del CUROC se refiere a mezcla de liderazgos y que no puede haber un estilo único, que dependerá de la situación.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a que en el contexto un liderazgo es compartido entre varios, y en el nivel Macro 3.b un grupo focal de estudiantes del CUROC hacen ver la necesidad de quitar apatía de estudiantes para lograr un mayor involucramiento y compartir más los liderazgos a todo nivel.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo Compartido, para mayores detalles ver ANEXO # 28.

2.4.2.4.8 Modelo de Identidad de Liderazgo Efectivo

Definición conceptual: Un segundo enfoque contemporáneo de liderazgo es el modelo de la identidad social de la efectividad del liderazgo (Simol) (Hogg, 2001; Hogg y Terry, 2000; Van Knippenberg y Hogg, 2003). En base a Hogg y Terry (2000) la discusión de la influencia de la identidad social en una variedad de diferentes fenómenos organizacionales, Hogg (2001) describe cómo la investigación sobre la identidad social y auto categorización puede ayudarnos a entender que está siendo percibido como un líder dentro de un ambiente de grupo a través de la cual es miembro de un prototípico del grupo. Teoría Simol sostiene que los miembros más prototípicos son más propensos a ganar influencia como grupo los miembros se sienten atraídos socialmente por ellos y por lo tanto tienden a cumplir con sus sugerencias e ideas. Hogg y sus colegas más postula que los miembros del grupo atribuyen conductas de los miembros ejemplares de la capacidad de liderazgo y personalidad.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a „identidad de liderazgo efectivo „, obtenidos por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

Derechos reservados

Modelo de Identidad de Liderazgo Efectivo							
	Loci	4-Colectivo	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		1		0	1	0	**2**
Macro 1.b		23		10	11	0	**44**
Meso 2.a		8		4	5	0	**17**
Meso 2.b		23		10	10	0	**43**
Micro 3.a		0		0	1	0	**1**
Micro 3.b		3		1	3	0	**7**
		58	**0**	**25**	**31**	**0**	**114**

Tabla 78: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO MODELO DE IDENTIDAD DE LIDERAZGO EFECTIVO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

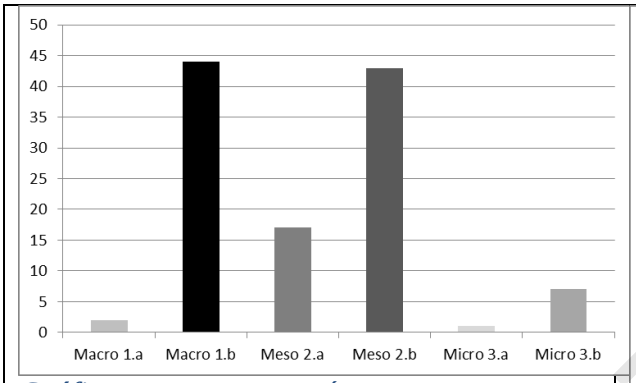


Gráfico 69: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL MODELO DE IDENTIDAD DE LIDERAZGO EFECTIVO

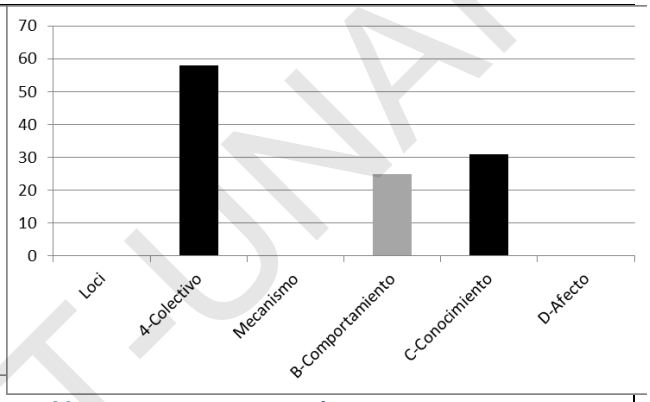


Gráfico 70: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL MODELO DE IDENTIDAD DE LIDERAZGO EFECTIVO

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 78 y gráficos # 69 y 70 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de este Modelo de identidad de liderazgo efectivo, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), en tercer lugar el nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), el nivel Micro 3.a (Docentes) se refirieron a esta teoría en menor escala. Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría

Derechos reservados

de colectivo, de los mecanismos el conocimiento es el que cuenta con mayor número de codificaciones, seguido por el comportamiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Modelo de identidad de liderazgo efectivo , según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número doce (12) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles; Macro 1.a y 1.b , Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de cuatro (4) entrevistas y cinco (5) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica hace ver varios puntos y elementos; Integración de prototipos de paradigmas académicos, también es necesario Juicio comprensivo para balancear las formas tradicionales de liderar, y lograr nuevas formas de gestión académica para el bien colectivo, actualmente se identifica un liderazgo más efectivo, profundo y coherente con los fines de la reforma, así como una reflexión permanente dela complejidad del proceso y de los diferentes actores, en otra entrevista a una ex comisionada CT se refiere a la Gestión del conocimiento como instrumento clave para los procesos y toma de decisiones, autocritica y propuesta de prototipo a seguir, hace ver de la Influencia de una líder en el colectivo de impulsores de la reforma, y que habido efectividad en el tiempo y en el proceso, y se ha logró influenciar en

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

ciertos niveles y se dejaron planteadas las líneas institucionales.

A nivel Meso 2.a un grupo focal de actores externos del CUROC se refiere al impacto colectivo a la sociedad al gestionar Centro Universitario Regional y que los liderazgos del contexto en el que está el CUROC logra mayor capacidad de gestión en diversos temas del desarrollo, luego en entrevista un líder del CUROC hace ver que están gestionando mecanismos de rendición de cuenta para lograr una mejora y mayores resultados colectivos, siempre en esta misma tendencia un actor externo en entrevista menciona lo útil y clave de utilizar instrumentos de planificación y gestión participativa para lograr mayor impacto colectivo en el quehacer de la institución, un grupo focal de UNAH-VS y CURC se refiere a varios aspectos relacionados a la misma tendencia; exigencias del contexto nacional de mejores gestores universitarios en la UNAH, Impulso de instrumentos de gestión para lograr mayor avances del proceso de reforma en forma colectiva en Centros Universitarios Regionales, se requieren de instrumentos que permitan operacionalizar las grandes líneas de la dimensión académica y que logre mayor resultados en todas las unidades académicas.

En el nivel Micro 3.b un grupo focal de estudiantes del CUROC se refiere a tecnología y actualización del conocimiento como elementos claves para lograr un mayor impacto tanto dentro como fuera de la institución en el colectivo de estudiantes, profesores y sociedad en general y que se requiere de nuevos paradigmas educativos a todo nivel, para impactar el formación más competitiva en los estudiantes, otro grupo focal de estudiantes de Ciudad Universitaria se refieren también a insertar nuevos elementos para lograr cambios a todo nivel y un cambio generalizado de paradigma.

Derechos reservados

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos del Modelo de identidad de liderazgo efectivo, (para mayores detalles ver ANEXO # 29).

2.4.2.4.9 Teoría de la complejidad de liderazgo

Definición Conceptual: La aplicación de los conceptos de la teoría de la complejidad para el estudio del liderazgo ha dado lugar a lo que se ha denominado como complejidad del liderazgo (Uhl-Bien & Marion 2008). En base a este marco, el liderazgo es visto como un sistema interactivo de agentes dinámicos e impredecibles que interactúan unos con otros en redes de realimentación complejos, que puede producir resultados adaptativos como la difusión del conocimiento, el aprendizaje, la innovación y una mayor adaptación al cambio (Uhl-bien et al. 2007). De acuerdo con la teoría del liderazgo complejo ", el liderazgo puede ser promulgada a través de cualquier interacción en una organización. El liderazgo es un fenómeno emergente dentro de los sistemas complejos "(Hazy. et al., 2007, p. 2).
En las últimas dos décadas, con más matices, enfoques complejos, y distinto al liderazgo han surgido en la literatura. En base a Quinn (1984, 1988) que compiten marco de valores, la teoría de la complejidad de liderazgo (Denison, Hooijberg, y Quinn, 1995; Hooijberg, Hunt, y Dodge, 1997) sugieren que la complejidad del comportamiento es un concepto importante para estudiar en el reino de liderazgo gerencial. Específicamente, alegaron que los líderes más efectivos muestran una variedad de diferentes y a veces comportamientos contradictorios de reaccionar ante la gran variedad de situaciones que se exponen habitualmente y tienen la obligación de resolver. Ellos proponen que, si bien la complejidad cognitiva es importante para la efectividad del líder, el comportamiento garantiza más consideración en la complejidad, porque en definitiva el liderazgo se lleva a cabo a través de acciones dentro de los acontecimientos. Hooijberg et al. (1997) tomaron esta idea un paso más allá y desarrollaron lo que denominaron un modelo "leaderplex" que incorpora no sólo la complejidad cognitiva y de comportamiento, sino también la complejidad social. En conjunto, la integración y la diferenciación cognitiva y social - y uno del repertorio conductual – son utilizado como predictores de la efectividad del liderazgo.

El lugar de liderazgo dentro del modelo "leaderplex" se encuentra en el líder y el contexto. La teoría se centra en la capacidad de los líderes para integrar y diferenciar socialmente, cognitivamente, y teniendo en cuenta el comportamiento de contexto, adaptando su comportamiento en consecuencia. Si los líderes no tienen un comportamiento particular en su repertorio que se ajuste a las exigencias del contexto, a continuación, el liderazgo no se levantará y el comportamiento adoptado será ineficaz. Los mecanismos que caracterizan la complejidad liderazgo teoría son conductas, cogniciones, y afectan. La centralidad de la complejidad cognitiva y de comportamiento en esta teoría hace hincapié en que ambos son el principal medio a través del cual se promulga el liderazgo. El componente de la complejidad social del modelo discute explícitamente la importancia de la capacidad del líder para reconocer y regular las emociones en uno mismo y los demás, y el potencial de las emociones a influir

Derechos reservados

sobre la cognición y el comportamiento (por ejemplo, afectan modelo de infusión, Forgas, 1995) del líder.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a " complejidad del liderazgo", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

G -1-Teoria de complejidad								
	Loci	1-Lider	2-Contexto	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	6		1	2	0	**9**
Macro 1.b		19	14		7	7	0	**47**
Meso 2.a		0	6		2	4	0	**12**
Meso 2.b		2	1		2	2	0	**7**
Micro 3.a		0	4		2	3	0	**9**
Micro 3.b		2	4		1	1	0	**8**
		23	**35**	**0**	**15**	**19**	**0**	**92**

Tabla 79: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO LIDERAZGO COMPLEJO O COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

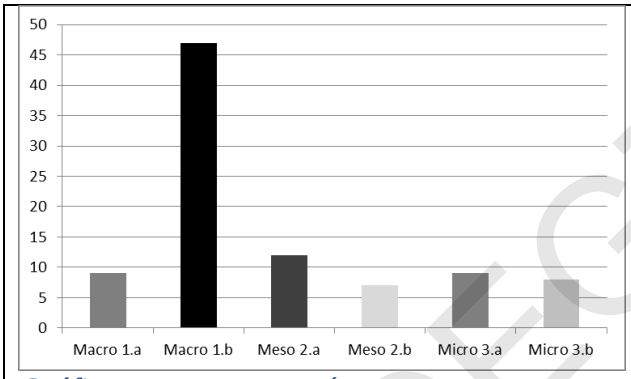


Gráfico 71: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO COMPLEJO O COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO"

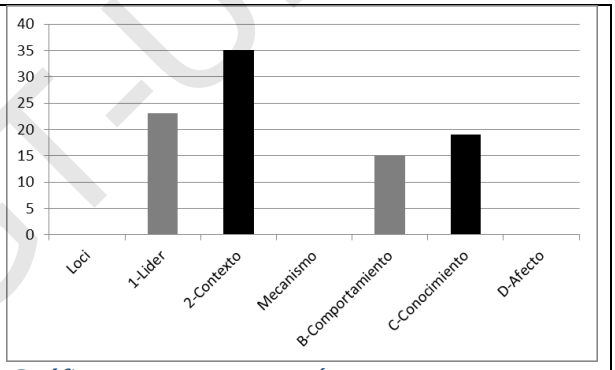


Gráfico 72: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO COMPLEJO O COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 79 y gráficos # 71 y 72 muestra la distribución de los loci y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de Complejidad en el liderazgo, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), seguido por el nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), en un mismo número de

Derechos reservados

codificaciones), el nivel Macro 1.a (líderes del sub-sistema de educación superior) y el nivel Micro 3.a (estudiantes). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de contexto seguido la categoría Líder, de los mecanismos el conocimiento es el que cuenta con mayor número de codificaciones, seguido por el comportamiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Complejidad en el liderazgo, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número catorce (14) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles; Macro 1.a y 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, un total de siete (7) entrevistas y dos (2) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.a, en entrevista un líder del sub sistema de educación superior hace ver que hay una percepción que la complejidad de la reforma es manejado a los niveles macro, pero muy poco a los niveles micro y esto es coincidente con el análisis descriptivo general de esta teoría, en otra entrevista una líder académica hizo ver que se aplica casi en su totalidad el concepto de complejidad en el liderazgo, la necesidad de competencias de gestión académica, social enmarcadas en la ética, y que para solucionar problemas buscar las raíces y la complejidad respectiva…es decir se requiere manejar la complejidad de las causas, así como un abordaje de comprender la complejidad de los procesos con herramientas de conocimiento y de dirección, con competencias para poder

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

comprender la complejidad a lo interno y externo de la institución, identificando las determinantes sociales y de otra índole y una comprensión de la complejidad para hacer transacciones en la búsqueda de mejorar los procesos y cambiar actitudes, en entrevista con ex comisionada de la CT hizo ver de como logro desarrollar competencias en su campo del conocimiento (Psicología) para resolver problemas complejos y luego como los extrapolo a procesos institucionales (por ejemplo; la cuarta reforma).

A nivel Meso 2.a un actor externo clave en entrevista hace ver la cooperación en red para lograr mayores resultados en escenarios complejos, luego en el nivel Meso 2.b un grupo focal integrado por jefes y coordinadores de carreras de UNAH-VS y CURC se refieren a la capacidad de manejar situaciones complejas especialmente en el talento humano.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente representante de los docentes hace énfasis en que las autoridades lideres deben tener capacidad y competencias de manejar situaciones complejas externas, donde influyen múltiples actores y entran en juego diversos intereses, también un docente del CUROC con la misma tendencia se refiere a generar capacidades mínimas de competencias que permitan liderar la complejidad del desarrollo, la gestión del conocimiento como punta de lanza, y una articulación con el gobierno y sociedad civil, no obstante un grupo focal de estudiantes de Ciudad Universitaria consideran clave un enfoque que aporte a la sociedad con enfoque de desarrollo de país.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de Complejidad en el liderazgo, para mayores detalles ver ANEXO # 30).

Derechos reservados

2.4.2.4.10 Liderazgo Situacional

Nota: hay dos categorías del sistema de teorías que incluyen esta teoría: a) Teorías de Contingencia y b)Teorías de perspectiva de Intercambio social

Liderazgo situacional desde la perspectiva de las Teorías de Contingencia

La siguiente teoría es **la de liderazgo situacional orientación profesional** ---loci (diada-interacción entre el líder y seguidor) mecanismos B) Comportamiento (acción-hace).
Hersey y Blanchard (1969, 1982) propuso una teoría del liderazgo situacional profesional orientado a que coloca la efectividad del líder directamente en la interacción entre los comportamientos líder y el nivel de madurez de los seguidores. Específicamente, la teoría sugiere que los líderes deben ajustar sus comportamientos con el nivel de madurez de los seguidores moviéndose a través de las fases, el convencimiento, la participación, y la delegación que corresponda a una mayor disposición del seguidor. Cada fase se clasificó a través de las dos dimensiones del área de relación del comportamiento. Por ejemplo, cuando los seguidores aún no están dispuestos a asumir ninguna responsabilidad (bajo la madurez), un líder debe "decir" lo que tienen que hacer y mostrar altos niveles de comportamientos de tarea y limitar las conductas de relación. Cuando los seguidores Son más maduros, es importante que un líder proporcione apoyo socio-emocional adicional, mientras que, por último, en la fase siguiente de delegación los seguidores no necesitan proporcionar la orientación de tareas, porque los seguidores son plenamente conscientes de sus responsabilidades y son dispuestos a asumir los retos. El lugar de liderazgo dentro de esta teoría situacional surge de la diada, porque los líderes se suponen que son eficaces en la medida en que se ajusten sus estilos a los atributos de los seguidores. Debido a que Hersey y Blanchard extrajeron de los estudios de Ohio State y Blake y la red de gestión de Mouton para desarrollar su teoría, los comportamientos son el principal mecanismo de liderazgo dentro de su teoría.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a " liderazgo situacional", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

C-2 Teoria Liderazgo Situacional					
	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comportamiento	
Macro 1.a		13		8	**21**
Macro 1.b		17		7	**24**
Meso 2.a		4		1	**5**
Meso 2.b		21		9	**30**
Micro 3.a		0		0	**0**
Micro 3.b		1		1	**2**
		56		**26**	**82**

Tabla 80: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

Derechos reservados

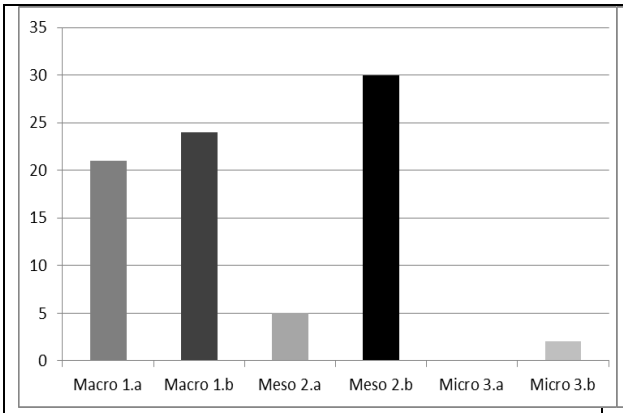


Gráfico 73: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO SITUACIONAL"

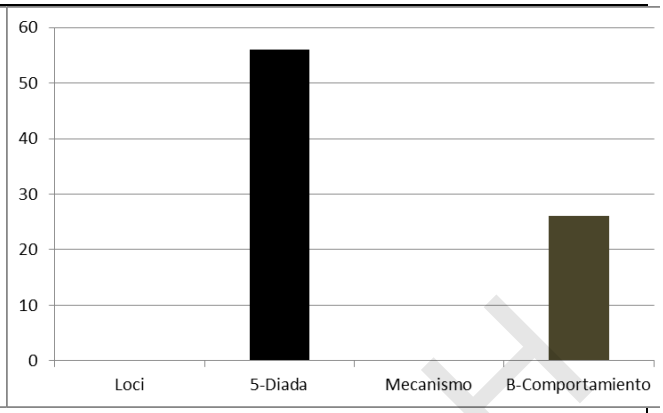


Gráfico 74: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO SITUACIONAL"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 80 y los gráficos # 73 y 74 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo Situacional, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso 2.b el cual está integrado por los actores de las carreras (jefes y coordinadores, unidades académicas y administrativas, docentes y administradores y sus asociaciones o gremios), seguido por el Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), luego por el nivel el nivel Macro 1.a (líderes del sub-sistema de educación superior), del nivel Micro 3.a (docentes y sus representantes) no se refirieron a esta teoría. Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la diada (relación líder-seguidor). De los mecanismos el comportamiento es el que cuenta con mayor número de codificaciones.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: Liderazgo Situacional, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número quince (15) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles; Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como del Micro 3.b, solamente del nivel Micro 3.a no se refirieron a esta teoría, un total de cinco (5) entrevistas y cuatro (4) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.a un líder del sub sistema de educación superior hace referencia a varios elementos; necesidad o demanda de un determinado estilo de liderazgo según el contexto, liderazgos naturales, diferentes momentos o circunstancias fueron claves ciertas personas para impulsar por ejemplo la dimensión académica del proceso de reforma, y que han ido presentando diferentes escenarios y retos para impulsar el proceso el proceso de reforma académica, circunstancias y acciones muy pertinentes a las situaciones internas y externas a la UNAH, Liderazgos que llegan en situaciones coyunturales a instituciones públicas y manejan con rectitud las instituciones pero no garantiza sostenibilidad el proceso, por depender de personas y no de equipos que garanticen el relevo generacional, el momento propicio para que ciertos lideres dirijan el proceso, sin perder la visión integral de la institución, se están dando nuevos escenarios en el caso de la reforma "académicos" y no políticos, luego en entrevista una lider academica de este mismo nivel, se refiere a que se necesita de un líder que comprende la complejidad de la situación y toma las decisiones (incluso transacciones) en función de lo mejor para la institución,

Derechos reservados

haciendo valer su autoridad o liderazgo formal, y que pueden darse situaciones que requieren de un tipo o estilo de liderazgo en función de lo que requiere la visión institucional, la situación orienta la praxis del liderazgo, se le ha dado más peso al liderazgo formal que al situacional, es decir que muchas veces no necesariamente el liderazgo formal cuenta con las competencias para una determinada situación, el liderazgo situacional frente al formal puede ser más efectivo y pertinente, pero puede crear consecuencias desfavorables a los procesos.

A nivel Meso 2.a en entrevista un docente del CUROC se refiere a que en la situación de país-contexto (por ej: Seguridad) los liderazgos de la UNAH han logrado contribuir significativamente y eso ha tenido también impactos a lo interno de la institución y que dependiendo la situación se puede interactuar con los equipos de trabajo y definir toma de decisiones, también en esta misma tendencia un grupo focal externo al CUROC se refiere a que hay situaciones de gestión que dan para que los liderazgos se den en alianzas tanto con actores internos como externos, y en entrevista un actor externo hace ver que hay personas que son referentes en campos específicos son líderes potenciales para determinadas situaciones, otro grupo focal del nivel Meso 2.b integrado por jefes y coordinadores de carreras en UNAH-VS y CURC mencionan que a este nivel también se apunta a un nuevo momento dela institución en lo académico, que la situación antes de la reforma no permitía que lideres académicos surgieran en la institución, y las nuevas tendencias mundiales han favorecido a que actualmente eso sea diferente, que las circunstancias y situaciones de los momentos históricos de la UNAH no permitieron que lideres académicos se potenciarán y que hay circunstancias que han favorecido que los liderazgos actuales se potencien, a este mismo nivel un grupo focal de docentes del CUROC coincide con el nivel Macro al expresar que no hay un estilo único de liderazgo, va depender de la situación, luego un coordinador de carrera de Ciudad Universitaria coincide que depende de las situaciones para llegar a soluciones óptimas.

Derechos reservados

En el nivel Micro 3.a un grupo focal de estudiantes del CUROC se refiere que a veces los líderes no cuentan con las competencias adecuadas para manejar situaciones (ej. conflictos).

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo situacional y un elemento que se da en los tres niveles es las competencias de los lideres para manejar determinadas situaciones, para mayores detalles ver ANEXO # 31).

2.4.2.4.11 Teoría de liderazgo femenino

Para hacer frente a los problemas de síntesis, los investigadores deben enfrentar el problema perenne importante de comportamientos que caractericen los líderes eficaces. ¿Es la empresa la ejecución de la autoridad sobre los subordinados o la capacidad para apoyar e inspirar a ellos? Lo más probable es que las teorías de liderazgo situacional sostienen (por ejemplo, Chemers, 1997), la eficacia de los comportamientos líder depende de la variable contexto: tales como la naturaleza de la tarea y las características de los seguidores. Sin embargo, históricamente, el liderazgo ha sido interpretado como principalmente masculino, y muchas teorías de liderazgo se han centrado en la conveniencia de cualidades del estereotipo masculino en los líderes (por ejemplo, Miner, 1993). Sin embargo, es probable que no hay estereotipos femenino, por ejemplo las cualidades de cooperación, asesoramiento y colaboración son importantes para el liderazgo y, ciertamente, en algunos contextos y quizás cada vez más en las organizaciones contemporáneas.

El aumento en ampliar las mujeres líderes ha ido acompañado de cambios en las teorías y prácticas de liderazgo. Mientras que en el pasado, los líderes basan su autoridad principalmente en el acceso al poder político, económico o militar, en las sociedades postindustriales líderes comparten mucho más poder y muchos establecen relaciones de colaboración (Lipman Flores, 1996).

Por lo tanto, visiones contemporáneas de un buen liderazgo alientan el trabajo en equipo y la colaboración y hacen hincapié en la capacidad de autonomía, el apoyo y la implicación de trabajadores (por ejemplo, Hammer & Champy, 1994; Senge, 1994). Los sindicatos instan a los administradores a poner a la gente en primer lugar mediante el uso de "estilos con de resonancia; el compromiso de apoyo, la participación, la búsqueda activa de la visión, y las relaciones sanas y productivas de trabajo" (Goleman, Boyatzis y McKee, , 2002, p. 221).

¿Es posible que la naturaleza cambiante del trabajo directivo concede a determinados líderes femeninas ventajas que ellas no poseían en el pasado? los científicos sociales a menudo, han hecho hincapié en los inconvenientes perjudiciales que enfrentaban las mujeres debido a la conceptualización del liderazgo en términos masculinos. En la medida que se hicieron caracterizaciones modernas sobre liderazgo efectivo estas se han convertido más en consonancia con el rol del género femenino, esta desventaja podria erosionar a la hembra.

La erosión gradual de la desventaja femenina estaría en consonancia con la importancia de muchos libros del mercado de masas populares en el manejo del comportamiento colectivo tradicionalmente femenino, involucrar la creación de un sentido de comunidad, potenciando los

Derechos reservados

subordinados, y la comunicación y la escucha efectiva (Fonda, 1997). De hecho, hay autores que divulgan con argumentos de que un liderazgo efectivo es congruente con las formas de como lo hicieron las mujeres (Book, 2000; Helgesen, 1990, Rosen, 1995). Por ejemplo, Rosen (1995), etiqueto que el liderazgo de las mujeres, implica la colaboración interactiva y el empoderamiento de los empleados, y el liderazgo de los hombres como mando y control, participación de la afirmación de la autoridad y la acumulación de poder. Buscar autores que interpretan los hombres y mujeres muy diferentes en la forma como ellos dirigen, con los hombres apoyándose en un estilo de liderazgo poco anticuado no se ajusta a las necesidades de la mayoría de las organizaciones contemporáneas. Estas descripciones provocativas de los estilos de liderazgo de sexo, son tipologías para invitar a un cuidadoso escrutinio de los científicos sociales.

Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a " liderazgo femenino", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

K-Teoria liderazgo Femenino												
	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanismo	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Macro 1.b		2	0	0	1	2		0	2	2	0	9
Meso 2.a		0	5	0	0	2		0	3	2	0	12
Meso 2.b		5	0	0	2	5		0	6	2	0	20
Micro 3.a		1	1	0	0	1		1	2	1	0	7
Micro 3.b		2	2	2	2	2		0	2	2	0	14
		10	8	2	5	12		1	15	9	0	62

Tabla 81: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO FEMENINO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

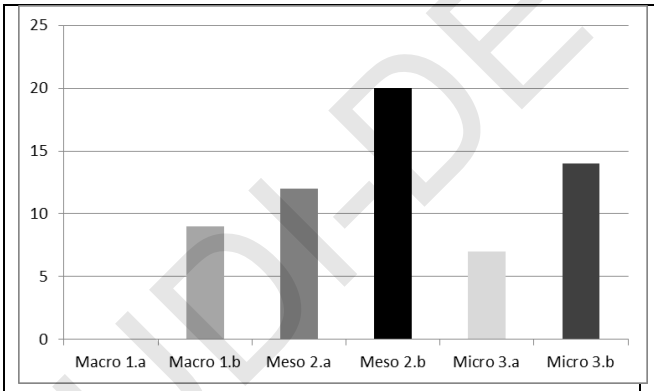


Gráfico 75: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO FEMENINO"

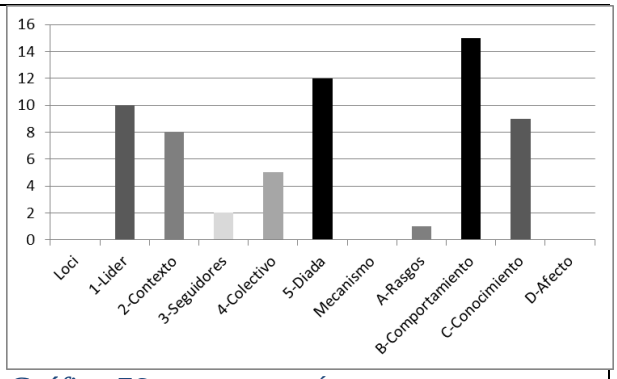


Gráfico 76: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO FEMENINO"

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 81 y gráficos # 75 y 76 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo femenino, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso2.b (jefes y coordinadores de carreras), seguido por el nivel Micro 3.b (estudiantes y sus representantes), en tercer lugar el nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas), en cuarto lugar el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de diada, luego la líder, seguido por contexto, colectivo y por último los seguidores, de los mecanismos el comportamiento, seguido por el conocimiento y de ultimo los rasgos.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: liderazgo femenino, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número dieciocho(18) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles; Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a y 3.b, únicamente del nivel Macro 1.a no se refirieron a esta teoría, un total de cuatro (4) entrevistas y cinco (5) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los*

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

resultados; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica hace ver que los liderazgos femeninos versus los masculinos han marcado la diferencia y que el proceso de reforma ha avanzado más con liderazgos femeninos, y también en entrevista una ex comisionada comparte una anécdota que ocurrió luego de evaluaciones externas de cooperantes, se dio una excelente evaluación y la percepción es que ha sido más influenciados por mujeres en el avance del proceso de reforma o que están empujando más que los hombres.

A nivel Meso 2.a un grupo focal de docentes del CUROC identifican una diferencia entre los liderazgos de hombres y mujeres, en esta misma tendencia un grupo focal de actores externos del CUROC identifican en actores del contexto formas y estilos diferenciados entre los hombres y mujeres para llegar a un resultado, y en entrevista de un actor externo hace ver que son diferentes y hay un proceso diferente para el hombre y la mujer, en el nivel Meso 2.b un grupo focal de UNAH-VS y CURC de igual manera hacen ver que es diferente la forma de tomar las decisiones, y otro grupo focal de docentes del CUROC perciben de que los hombres y mujeres son diferentes en cómo hacen las cosas y se están dando cambios en los espacios a las mujeres, ya que históricamente han sido relegadas a roles menos protagónicos.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC en entrevista coincide con otros niveles, se le negaron espacios a la mujer, y ahora está jugando un nuevo rol en la sociedad, en el nivel Micro 3.b un grupo focal de estudiantes del CUROC coincide a nivel de estudiantes de quien ha dominado y del espacio que se le está dando a la mujer y de la aplicación del concepto de liderar a los equipos de trabajo, hacen ver que es determinante el factor cultural, también coinciden con la evaluación externa y comentario a nivel macro, hay ausencia de los hombres en liderazgos, y la mayoría son mujeres.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgos femeninos, (para mayores detalles ver ANEXO # 32).

2.4.2.4.12 Liderazgo Autentico

Definición conceptual: Finalmente, podría decirse que la teoría más desarrollada dentro de esta categoría de liderazgo "basado en valores y edificante" es la teoría del **liderazgo autentico**, que surgió en parte de la psicología positiva y de literaturas escolásticas organizacionales positivistas (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, y de May, 2004; Ilies, Morgeson, y Nahrgang, 2005). La teoría del liderazgo auténtico es basada en la premisa de que el conocimiento de lo que uno es, lo que uno cree y los valores, y luego actuar sobre las creencias y valores (haciendo fe) influyendo positivamente en las actitudes y comportamientos de trabajo del seguidor. Los auténticos líderes no sólo influyen en los resultados dentro de la organización, sino también extienden su influencia a los problemas generales de la sociedad. Esta influencia se sugiere como posible porque los líderes auténticos provocan identificación personal de los seguidores con el líder y la identificación social con el grupo, que a su vez aumenta los niveles de seguidores de la esperanza, la confianza, las emociones positivas y optimismo (Avolio et al., 2004). Ser un modelo positivo es también uno de los medios principales a través del cual los líderes auténticos forman seguidores auténticos (Gardner, Avolio, Luthans, mayo, y Walumbwa, 2005). En esta línea, Ilies et al. (2005) discuten la importancia de contagio emocional positivo, los intercambios sociales positivos, y el apoyo de los seguidores en su autodeterminación de los procesos potenciales, a través del cual los líderes influyen en auténtico bienestar en los seguidores.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgo auténtico ", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

H A.3 Liderazgo Autentico							
	Loci	5-Diada	Mecanismo	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		11		2	2	0	**15**
Macro 1.b		18		7	7	0	**32**
Meso 2.a		1		1	1	0	**3**
Meso 2.b		10		3	3	0	**16**
Micro 3.a		0		0	0	0	**0**
Micro 3.b		0		0	0	0	**0**
		40	**0**	**13**	**13**	**0**	**66**

Tabla 82: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO AUTENTICO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

Derechos reservados

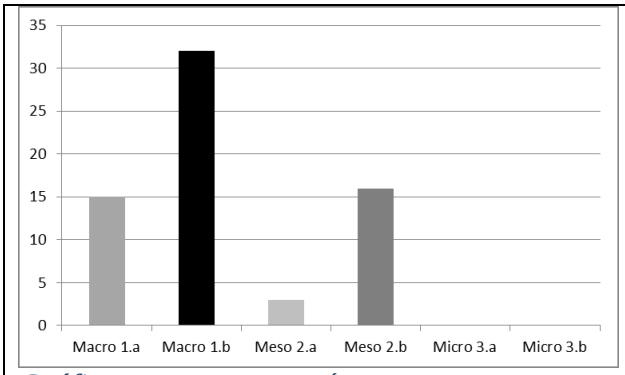


Gráfico 77: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO AUTENTICO"

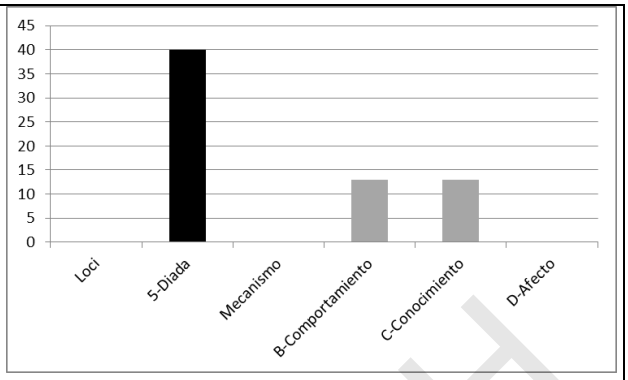


Gráfico 78: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO AUTENTICO"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 82 y gráficos # 77 y 78 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo autentico, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), luego el Meso2.b (jefes y coordinadores de carreras), seguido por el nivel Macro 1.a (líderes del sub sistema de educación superior) en último lugar el nivel Meso 2.a (unidades académicas y administrativas). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de diada, de los mecanismos tanto el comportamiento como el conocimiento cuentan con el mismo número de frecuencia en las codificaciones.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: liderazgo autentico, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número diecinueve(19) de las teorías a una escala individual (y no de

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles; Macro1.a y 1.b, Meso2.a y 2.b, únicamente delos niveles Micro 3.a y 3.b no se refirieron a esta teoría, un total de cinco (5) entrevistas y un (1) grupo focal expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.a un líder del sub sistema de educación superior, hace ver que se requieren estudios antropológicos para identificar la conducta del Hondureño, hay lideres auténticos a nuestro propio sistema de valores, también se refiere a que hay liderazgo propio de la UNAH y su potencial influencia en los sectores de la sociedad a través de las diferentes facultades y sus disciplinas y que el origen de la universidad fue de líder emprendedor, en otra entrevista una líder académica aplica varios elementos del concepto de liderazgo autentico, influir a otros con desarrollo académico integral y además más allá contribuir al desarrollo del país o solución a los problemas de la sociedad, y que en la UNAH se cuenta con un liderazgo que lo considera además de formal es legítimo y autentico, con mayores resultados en el proceso de la IV reforma, luego en otra entrevista una ex comisionada de la CT hace ver que la gestión del conocimiento y aprendizaje de los gestores como factor clave lograr una gestión determinante en el proceso de reforma, también en entrevista un ex comisionado de la CT se refiere a que el conocimiento profundo de las leyes da herramientas claves para lograr legitimidad en la toma de decisiones y proceso, y tener aceptación de la comunidad universitaria y que se ha requerido de diferentes momentos para ir consolidando el liderazgo institucional autentico una coherencia entre los principios de la ley de educación superior, las prácticas y valores de las autoridades.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

A nivel Meso 2.a un actor externo al CUROC , se refiere a que se requiere de fortaleza de principios, en coherencia con la práctica y toma de decisiones, lograr influenciar a los demás actores y ser influenciado en correspondencia a la institución y lo más conveniente, en el nivel Meso 2.b un grupo focal de docentes del CUROC expresa que los seguidores van a seguir a un líder que logre influenciarlos con un ejemplo de compromiso y coincide con otros niveles y el concepto de líder autentico…los líderes de la IV reforma han dado respuesta a necesidades auténticas tanto dentro como fuera de la UNAH.

Llama la atención que en el nivel Micro 3.a nadie se refirió a esta teoría, y en general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgo autentico, (para mayores detalles ver ANEXO # 33).

2.4.2.4.13 Liderazgo Paternalista

Una línea de investigación emergente que se aleja de una visión tradicional del mundo occidental; se conoce como teoría de liderazgo paternalista (Chen, Eberly, Chiang, Farh, y Cheng, en prensa; Pellegrini y Scandura, 2008). Liderazgo paternalista se define como "un estilo que combina una fuerte disciplina y la autoridad con benevolencia paternal "(Farh y Cheng, 2000: 91), y se basa en los valores de Confucio. Liderazgo paternalista es el estilo de liderazgo predominante en contextos de negocios chinos y también es importante en otros contextos colectivistas y los países con un alto potencial, como Turquía, México, Malasia, Pakistán y la India (Cheng, Chou, Wu, Huang, y Farh, 2004).

Aunque la idea de paternalismo en el liderazgo sin duda ha sido durante bastante tiempo (por ejemplo, Weber, 1947), no se ha investigado de manera sistemática y se ha conceptualizado hasta hace poco. Farh y Cheng (2000) argumentan que el liderazgo paternalista puede ser descrito mediante el uso de tres dimensiones distintas: autoritarismo, benevolencia, y el liderazgo moral. Autoritarismo capta comportamientos del líder que afirmar el control y la autoridad y la demanda obediencia absoluta de los seguidores. La benevolencia se refiere a "la preocupación individualizado para sus seguidores" líderes bienestar general, que también se extiende a su vida familiar y personal. El liderazgo moral representa comportamientos líderes que demuestran "las virtudes personales superiores, auto-disciplina, y la generosidad" (Cheng et al, 2004: 91). La teoría del liderazgo paternalista, entonces, se centra en los comportamientos y los mecanismos de liderazgo.
El líder se presenta como la principal fuente de liderazgo, ya que es el comportamiento de los líderes que hacen liderazgo paternalista posible. Sin embargo, los estudiosos han reconocido explícitamente que la aceptación y la eficacia del liderazgo paternalista depende en los valores culturales (por ejemplo, las creencias, la cognición) del país y / o de la organización. Dentro de

Derechos reservados

una cultura occidental, siendo auténtica realmente puede impedir a un líder de ser aceptado como un líder, evitando así que surja el liderazgo. Por lo tanto, sugieren que la teoría del liderazgo paternalista también hace hincapié en el contexto en que se ejerce como un lugar de liderazgo y cognición como un mecanismo.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgo paternalista", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

H-B-2 Paternalista													
	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanismos	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	0	0	2	0		0	1	0	0	3
Macro 1.b		0	0	0	3	0		0	2	0	0	5
Meso 2.a		0	1	0	0	0		0	1	0	0	2
Meso 2.b		4	0	0	13	2		0	5	4	0	28
Micro 3.a		7	0	0	0	0		0	2	1	0	10
Micro 3.b		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
		11	1	0	18	2	0	0	11	5	0	48

Tabla 83: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO PATERNALISTA, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

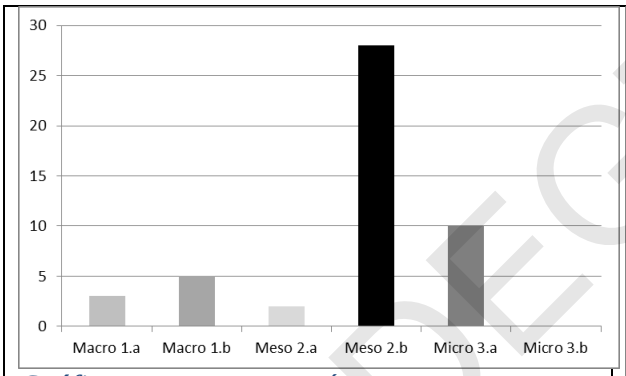


Gráfico 79: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO PATERNALISTA"

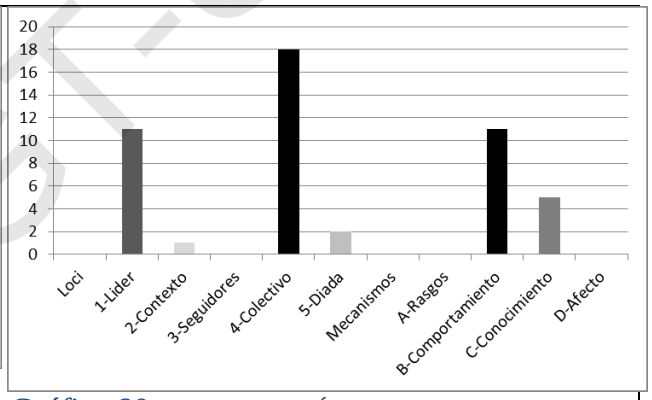


Gráfico 80: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO PATERNALISTA"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 83 y gráficos # 79 y 80 muestra la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo paternalista, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Meso2.b (jefes y coordinadores de carreras), seguido por el nivel Micro 3.a (docentes y

Derechos reservados

sus representantes), en tercer lugar el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de colectivo, luego líder, seguido diada, y por último contexto, de los mecanismos el comportamiento, seguido por el conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: paternalista, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número veintiuno(21) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles; Macro 1.a, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a , únicamente del nivel Micro 3.b no se refirieron a esta teoría, un total de cuatro (4) entrevistas y un (1) grupo focal expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.a un líder del sub sistema de educación superior se refiere a que tradicionalmente se ha dado un paternalismo con autoritarismo (demanda control y autoridad y obediencia) control y sin obediencia absoluta, seda una preocupación por sus seguidores y depende mucho de los valores culturales…occidentales y muy latinos, en el nivel Macro 1.b en entrevista una líder académica hace ver que no ha existido autodisciplina, los liderazgos formales actúan esperando un paternalismo de los lideres macro, siempre en entrevista una ex comisionada dela CT se refiere en la misma tendencia de que como ha existido un liderazgo tradicional paternalista, los líderes a casi todos los niveles esperan línea y no asumen (autoritarismo).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

A nivel Meso 2.a un grupo focal de docentes del CUROC se refiere a una situación interesante y que se percibe que el paternalismo también es una expresión del liderazgo que se centraliza en ciudad universitaria y que las malas prácticas políticas llevaron a la no académia y un estilo paternalista principalmente con benevolencia y esperando fidelidad por tráfico de poder, y en el marco de esa benevolencia no se cumple con requerimientos institucionales de muchos líderes a nivel docente, un sistema de valores o cultura de tráfico de influencias, el paternalismo de los gremios de empleados es muy benevolente a sus agremiados y destructivo a la organización.

En el nivel Micro 3.a en entrevista a un docente del CUROC en entrevista coincide con otros niveles, "*benevolencia a los incumplidores y no hay sistema automático en base méritos a los que cumplen, una cultura de tráfico de influencias en muchos de los casos y de la tradición institucional de malas prácticas, una cultura colectiva de incumplimiento a la normativa y procedimientos y benevolencia y no hay control efectivo del proceso de gestión académica y administrativa, Cultura de benevolencia del dejar hacer dejar pasar, no hay control y disciplina a todos los niveles y que Hay mucho compadrazgo, consentimiento en los procesos y procedimientos de los docentes, jefes y coordinadores académicos*".

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgos paternalista, (para mayores detalles ver ANEXO # 34).

2.4.2.4.14 Liderazgo Comportamiento Tirano

Comportamientos tiránicos minan la motivación, el bienestar o la satisfacción en el trabajo de los subordinados, sin que necesariamente siendo claramente destructiva en lo que respecta a los objetivos de la organización. Líderes tiránicos pueden comportarse de acuerdo con los objetivos, tareas, misiones y estrategias de la organización, pero por lo general no obtener resultados a través de, pero a costa de los subordinados (Ashforth, 1994; Tepper, 2000). Ellos humillan, menosprecian, y manipulan los subordinados con el fin de "hacer el trabajo." Comportamiento de liderazgo tiránico tiene algunas características en común con el estilo de

Derechos reservados

liderazgo que Blake y Mouton (1985) "Autoridad-obediencia", en el que el líder hace hincapié en la realización de tareas. Sin embargo, cuando el líder de "Autoridad-obediencia" tiene poco interés en los subordinados y desea pasar el menor tiempo posible de interacción con ellos, los líderes tiránicos actuan agresivamente hacia los subordinados, posiblemente por la creencia de que al hacerlo se generará un mayor esfuerzo de trabajo. Investigaciones anteriores sobre la salud pone en peligro los líderes (Kile, 1990), la supervisión abusiva (Bies y Tripp, 1998; Tepper, 2000), pequeños tiranos (Ashforth, 1994), y los jefes intolerables (Lombardo y McCall, 1984), describe los comportamientos que se asemejan a la características de comportamiento de liderazgo tiránico como retratados en el modelo. Sin embargo, estos estudios se centran principalmente en las consecuencias negativas que dicho comportamiento tiene para los subordinados y las direcciones de manera indirecta en las implicaciones organizativas.

Brodsky (1976), sin embargo, sostiene que los líderes que acosan a sus subordinados pueden, sin embargo tener un buen desempeño en otras asignaciones de trabajo relacionados. De acuerdo con esto, Skogstad (1997) plantea que los líderes que se comportan destructivamente hacia los subordinados no son necesariamente destructivos en otras relaciones interpersonales, ya sea con clientes o socios o hacia la alta dirección. También pueden tener fuertes habilidades técnicas. Ma et al. (2004) llaman a esto "la paradoja de la tiranía de gestión", argumentando que el liderazgo tiránico puede dar lugar a un rendimiento extraordinario, incluso cuando los subordinados sufren. Sostienen además que el primer suspenso de los tiranos de los subordinados radica en la posibilidad de crear una justificación elaborada por sus métodos tiránicos. Ejemplos de tales métodos tiránicos incluyen la creación de grupos de propios y extraños, fomentando la desconfianza en el grupo, con la propaganda, y la creación de chivos expiatorios que se castigan con dureza a servir como una advertencia a los demás.

Porque los líderes tiránicos pueden comportarse de manera constructiva en términos de comportamiento organizacional orientada al mostrar conductas anti-subordinados; subordinados y superiores pueden evaluar el comportamiento del líder muy diferente. Los subordinados pueden ver al líder como un matón, mientras que a la alta dirección que él / ella valora positivamente. En consecuencia, Ma et al. (2004) señalan que la alta dirección se le puede tolerar el comportamiento de liderazgo tiránico, al menos en el corto plazo.

Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a „ liderazgos con comportamiento tirano“, obtenidos de las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

L-4-Liderazgo de comportamiento tirano												
	Loci	1-Lider	2-Contexto	3-Seguidores	4-Colectivo	5-Diada	Mecanism	A-Rasgos	B-Comportamiento	C-Conocimiento	D-Afecto	
Macro 1.a		0	0	0	0	0		0	0	0	0	**0**
Macro 1.b		2	0	0	0	1		0	2	1	0	**6**
Meso 2.a		0	0	0	0	1		0	1	1	0	**3**
Meso 2.b		2	0	0	0	3		0	3	4	0	**12**
Micro 3.a		3	0	0	1	2		0	3	1	0	**10**
Micro 3.b		3	0	0	2	3		0	3	3	0	**14**
		10	**0**	**0**	**3**	**10**	**0**	**0**	**12**	**10**	**0**	**45**

Tabla 84: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL LIDERAZGO DE COMPORTAMIENTO TIRANO, VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

Derechos reservados

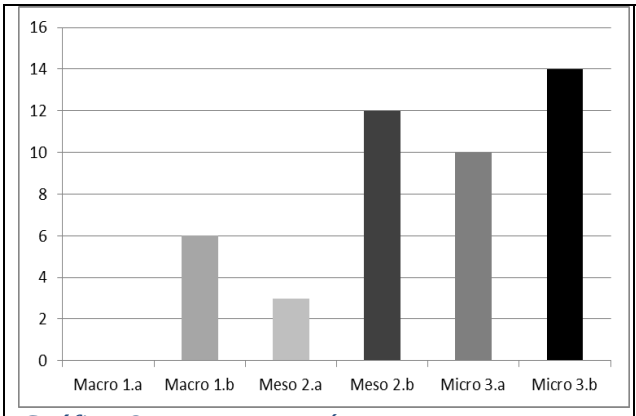


Gráfico 81: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO DE COMPORTAMIENTO TIRANO"

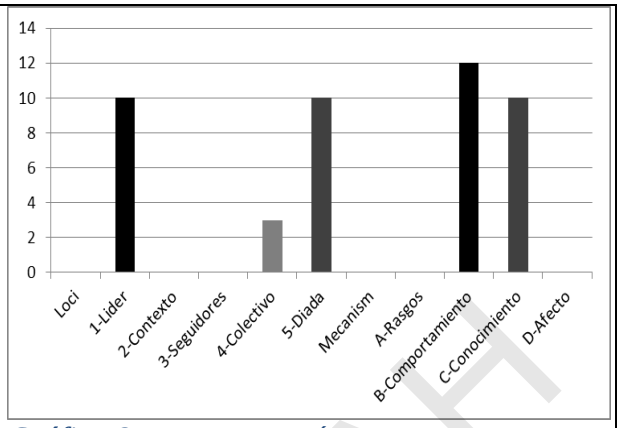


Gráfico 82: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO DE COMPORTAMIENTO TIRANO"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 84 y gráficos # 81 y 82 muestra la distribución de los loci y mecanismos en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo de comportamiento tirano, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Micro3.b (estudiantes), seguido por el Meso2.b (jefes y coordinadores de carreras), luego por el nivel Micro 3.a (docentes y sus representantes), y en cuarto lugar el nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de líder, y diada con igual número, luego líder, y por último colectivo, de los mecanismos el comportamiento, seguido por el conocimiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: liderazgo de comportamiento tirano, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número veintitrés(23) de las teorías a una escala

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de los niveles;, Macro 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a , Micro 3.b, únicamente del nivel Macro 1.a no se refirieron a esta teoría, un total de tres (3) entrevistas y tres (3) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una ex comisionada se refiere que a pesar de desarrollar la infraestructura institucional, el proceso de reforma no llega a los niveles intermedios y operativos, no hay interacción entre los líderes y seguidores en casi todos los niveles, y que se han dado algunas salidas de tipo tirano para contrarrestar los lideres tradicionales destructivos de los frentes estudiantiles, no obstante han generado una crisis institucional y cero espacios de participación por temores de las malas prácticas del pasado (no estrategia de modernización de los frentes).

A nivel Meso 2.a en entrevista un líder del CUROC hace ver que algunas unidades académicas están jugando un rol que no corresponde a su nivel, no se trabaja de forma complementaria y colaborativa, y un grupo focal de docentes del CUROC mencionan que la medida del examen de admisión por un lado ha generado un filtro para mejorar el nivel del estudiante que ingresa, pero no necesariamente con las competencias que egresa, adema de generar mayor exclusión por no buscar alternativas de acceso, equidad y de mejora de la calidad de la educación como un sistema integrado a todos los niveles educativos, y que existe mala comunicación e interacción entre instancias superiores a las intermedias, afectando nuevas iniciativas, también un grupo focal de estudiantes de Ciudad Universitaria sienten que no se les han dado los espacios de participación, lo cual coincide con lo expresado por las autoridades del más alto nivel, han tenido que robar los espacios…la teoría dice que para remediar problemas por un

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

tiempo se permite pero llega un momento que ya no es aceptado por la comunidad involucrada , no obstantes los estudiantes reconocen que el proceso de reforma en general va bien, pero sin apertura a los estudiantes de los movimientos estudiantiles, y además que los docentes no se actualizan ni modernizan con nuevas técnicas de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgos de comportamiento tirano, (para mayores detalles ver ANEXO # 35).

2.4.2.4.15 Liderazgo LMX-Multiniveles

Definición Conceptual: A diferencia de liderazgo compartido, que se ha centrado en los grupos, la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) se ha centrado en la relación entre el líder y el seguidor (Cogliser y Schriesheim 2000). El principio central en la teoría LMX es que los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio con sus seguidores, por lo que la calidad de la relación altera el impacto importante sobre el líder y los resultados del miembro (Gerstner & Day 1997). Por lo tanto, el liderazgo se produce cuando los líderes y los seguidores son capaces de desarrollar relaciones efectivas que resultan de las influencias mutuas e incrementales (Uhl-Bien 2006).
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a " liderazgo LMX en multiniveles", obtenido de las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

LMX en Red

Definición Conceptual: recientemente se presentan más avances en la teoría LMX integrada con la perspectiva de redes sociales, elevar el locus para el nivel colectivo. Por ejemplo, Sparrowe y Liden (1997, 2005) sugirieron que LMX sólo puede ser plenamente comprendido al ir más allá de la relación líder-seguidor a la consideración en la búsqueda de la estructura social ¿Qué relaciones se insertan. Sahlins (1972) trabajo sobre las dimensiones de la reciprocidad, los autores identificaron como un líder y de la red de un miembro en independencia y de forma interactiva influye en la calidad LMX a través de las tres fases del desarrollo de la relación inicial, el patrocinio y la asimilación. El liderazgo en esta conceptualización se encuentra dentro de la colectividad, porque es tanto el líder y los miembros dentro de las redes respectivamente, entre otros factores, lo que determinan la calidad de la relación y por lo tanto da lugar al liderazgo. Al igual que la teoría LMX "tradicional", se puede

Derechos reservados

inferir a partir de Sparrowe y discusiones de Liden los **comportamientos** son el principal mecanismo de la dirección (por ejemplo, el patrocinio parece ser una conducta).
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a "liderazgos LMX en red ", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

C 3. Teoria de Liderazgo LMX-Multiniveles							
	Loci	**5- Diada**	**4-Colectivo**	**Mecanismo**	**B- Comportamiento**	**General**	
Macro 1.a		0	0		0	3	**3**
Macro 1.b		1	1		1	7	**10**
Meso 2.a		1	0		1	3	**5**
Meso 2.b		0	0		0	5	**5**
Micro 3.a		1	1		1	1	**4**
Micro 3.b		1	1		1	3	**6**
		4	**3**		**4**	**22**	**33**

Tabla 85: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL "LIDERAZGO LMX-MULTINIVELES Y LMX EN RED", VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO), MECANISMOS Y SUJETOS

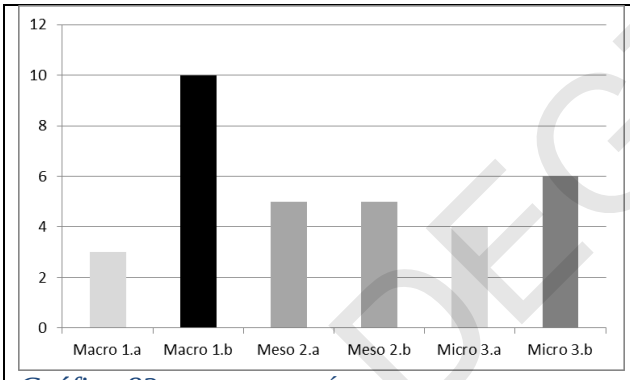


Gráfico 83: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO LMX-MULTINIVELES Y LMX EN RED"

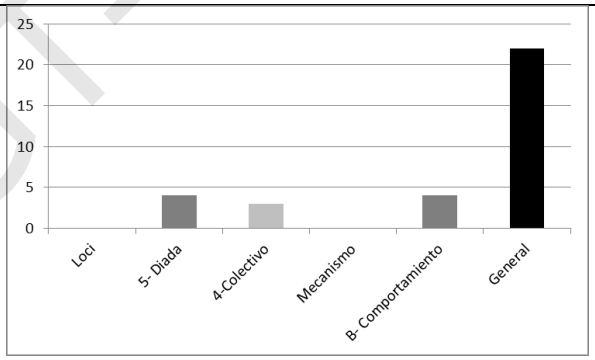


Gráfico 84: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS SUJETOS Y MECANISMOS EN EL "LIDERAZGO LMX-MULTINIVELES Y LMX EN RED"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 85 y gráficos # 83 y 84 muestran la distribución de los sujetos donde se genera el liderazgo y mecanismos (formas como se transfiere el liderazgo) en los diferentes niveles de la estructura del currículo establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de esta teoría de liderazgo de comportamiento tirano, la mayor frecuencia de

Derechos reservados

codificaciones proviene del nivel Macro 1.b (integrado por el Consejo Universitario y JDU), luego el Micro3.b (estudiantes), seguido en tercer lugar por los niveles Meso 2.a (unidades académicas y administrativas) y el Meso2.b (jefes y coordinadores de carreras). Los loci´s o sujetos con mayor frecuencia es la categoría de diada y colectivo, de los mecanismos el comportamiento.

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a la definición conceptual de la teoría que se analiza. En este caso particular la teoría: liderazgo de comportamiento tirano, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número veinticinco(25) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas (saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles;, Macro 1.a y 1.b, Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a , Micro 3.b, un total de cuatro (4) entrevistas y tres (3) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en las entrevistas del nivel Macro 1.b una líder académica se refiere a que las raíces de los problemas se originan de múltiples actores los cuales están en diferentes niveles, y que se da una relación multidireccional pasando por todos los niveles docentes, estudiantes y la sociedad en general, y es necesario la Interacción del docente y estudiante para lograr el desarrollo de competencias, en entrevista una ex comisionada de la CT se refiere que se requiere que los temas fundamentales y centrales de la reforma lleguen a todos los niveles y no únicamente a nivel de las altas autoridades, también un ex comisionado de la CT menciona aspectos de relaciones de poder entre altas autoridades y estudiantes improductivas para la institución y el proceso de reforma y

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

que la ley y sus reglamentos instrumentos claves para argumentar ante órganos del más alto nivel y otros

A nivel Meso 2.a en entrevista un grupo focal de actores externos al CUROC se refieren a que; los líderes deben tener capacidad de liderar con todos los actores y todos los niveles inter e intra, a nivel de alumnos deben reflejarse la capacidad de liderazgos, las Redes que se dan en las interrelaciones de los actores tanto internos como externos de la UNAH, más allá de solo relaciones entre líder y seguidor, un grupo focal de docentes del nivel Meso 2.b menciona que se requiere mejorar la comunicación entre los niveles de dirección y seguidores, se debe mejorar las relaciones en todos los niveles entre líderes y seguidores, y que se necesitan los sistemas de seguimiento, monitoria y evaluación para retroalimentar el proceso y mejorar las relaciones entre líderes y seguidores de todos los niveles entre unidades académicas.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran vincular los elementos de la teoría de liderazgos LMX-Multiniveles, (para mayores detalles ver ANEXO # 36).

2.4.2.4.16 Centralización –Liderazgo Centralizado

Concepto de centralización, desconcentración y descentralización:
La centralización implica que las facultades de decisión están reunidas en los órganos superiores de la gerencias, administración y/o gestión; la desconcentración, que se han atribuido partes de competencia a órganos inferiores, pero siempre dentro de la misma organización o del mismo ente estatal; la descentralización, que la competencia se ha atribuido a un nuevo ente separado de la administración central, dotado de personalidad jurídica propia, y constituido por órganos propios que expresan la voluntad de ese ente.
Definición operacional: Codificación obtenida de los segmentos recuperados y relacionados a " centralización en el liderazgo", obtenido por las personas sometidas a evaluación con las entrevistas y grupos focales respectivas.

Derechos reservados

CENTRALIZACION	
Macro 1.a	0
Macro 1.b	0
Meso 2.a	3
Meso 2.b	1
Micro 3.a	5
Micro 3.b	2
	11

Tabla 86: DESCRIBE DE FORMA CUANTITATIVA A LO INTERNO DEL "CENTRALIZACIÓN O –LIDERAZGO CENTRALIZADO", VINCULANDO LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO)

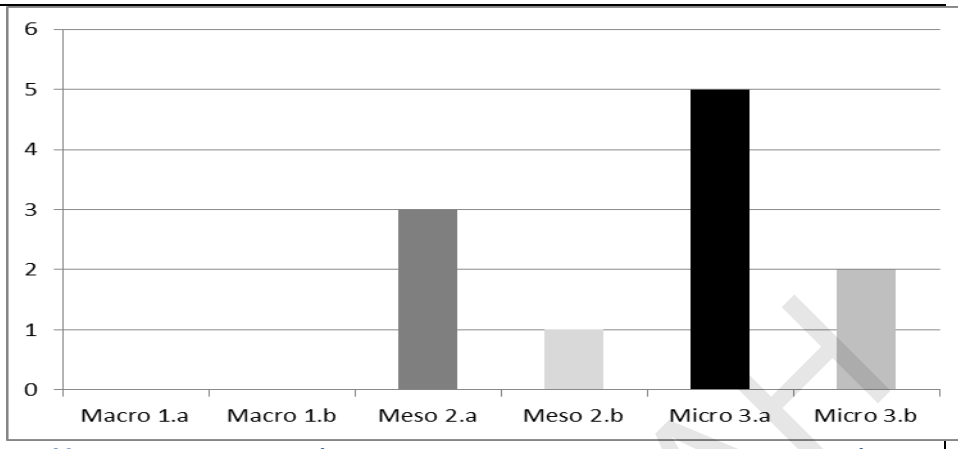


Gráfico 85: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LOS NIVELES DE CONCRECIÓN (MACRO, MESO Y MICRO) EN EL "LIDERAZGO CENTRALIZADO"

Descripción cuantitativa a lo interno de la variable teórica

La tabla # 86 y grafico # 85 muestran los diferentes niveles de la estructura del currículo (modelo educativo) establecido en el nuevo modelo educativo de la UNAH. Para el caso particular de manera inductiva se identificó este código que se ha denominado centralización del liderazgo y liderazgo centralizado, la mayor frecuencia de codificaciones proviene del nivel Micro3.b (estudiantes), seguido en tercer lugar por los niveles Meso 2.a (unidades académicas y administrativas) y en tercer lugar el nivel Micro 3.b (estudiantes).

Análisis Cualitativo

Este análisis se enfoca en los segmentos recuperados (de las entrevistas y grupos focales) con mayor peso en relación a un código inductivo que se identificó. En este caso particular la teoría: liderazgo de comportamiento tirano, según se muestra en la descripción cuantitativa de tablas anteriores, ocupa la posición número veinticinco(25) de las teorías a una escala individual (y no de las grandes categorías del sistema de teorías del liderazgo) en número de frecuencias codificadas

Derechos reservados

(saturación) y es percibido y saturado por los actores representativos (entrevistas y grupos focales a líderes, seguidores y contexto de todos los niveles; Meso2.a y 2.b, así como de Micro 3.a , Micro 3.b, de los niveles Macro 1.a y 1.b no se refieren a este código. Un total de cuatro (4) entrevistas y tres (3) grupos focales expresaron las percepciones con mayor peso). Esta teoría se define según los planteamientos de la definición conceptual (cuadros anteriores) y *de acuerdo con los resultados*; en el nivel Meso 2.a un grupo focal del CUROC hace ver que los actores claves del contexto desconocen del proceso de reforma universitario, además explícitamente hacen ver la centralización y sumado a la burocracia afecta la eficiencia del CUR, por otro lado la rendición de cuentas a todos los niveles sería una buena práctica para lograr comunicación, confianza, mas aliados, transparencia y menor centralización de los procesos, luego en entrevista un ex director del CUROC se refiere a la perdida de beligerancia en la gestión del CUR por la centralización en la toma de decisiones y presupuestaria, en relación a necesidades auténticas de nuevas carreras y de infraestructura física, un grupo focal de docentes del nivel Meso 2.b se refieres a la perdida de liderazgo regional por la centralización del presupuesto y toma de decisiones

A nivel Micro 3.a en entrevista un docente del CUROC se refiere a varios aspectos; privilegios a nivel central y no hay equidad en las oportunidades para lograr un desarrollo general, a que los liderazgos se han centralizado en Ciudad Universitaria, la centralización de la toma de decisiones de direcciones académicas en ciudad universitaria, además la centralización esta en lo Administrativo, sin predominar los criterios académicos, un grupo focal de estudiantes del nivel Micro 3.bhace ver que los estudiantes expresan que; No hay comunicación de los Centros grandes y no hay comunicación en los CUR, hay doble Centralización de la información, y en entrevista un docente del CUROC se refiere a que se centraliza la información de los procesos de reforma niveles intermedios y de docentes coordinadores, pero además saturaron algunas características relacionadas a un liderazgo que en un primer momento se podría definir como narcisista, cuyo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

concepto de narcisismo según el campo de la Psicología Humana se puede aludir a una serie de rasgos propios de la personalidad normal, sin embargo el narcisismo puede también manifestarse como una forma patológica extrema en algunos desórdenes de la personalidad, como el trastorno narcisista de la personalidad, en que el paciente sobreestima sus habilidades y tiene una necesidad excesiva de admiración y afirmación.

Estos desórdenes pueden presentarse en un grado tal, que se vea severamente comprometida la habilidad de la persona para vivir una vida feliz o buena al manifestarse dichos rasgos en la forma de egoísmo agudo y desconsideración hacia las necesidades y sentimientos ajenos. En el caso de los estilos de liderazgos podría incurrir o vincularse también con el liderazgo destructivo (en contra de la visión y misión institucional) y/o en la subcategoria de tipo tirano.

En su uso coloquial designa un enamoramiento de sí mismo o vanidad basado en la imagen propia o ego. La palabra procede del antiguo mito griego sobre el joven Narciso, de especial hermosura, quien se enamoró insaciablemente de su propia imagen reflejada en el agua.

En general a nivel empírico lo expresado por los entrevistados y grupos focales, logran identificar de forma inductiva un código que no se identificó en las categorías del sistema de teorías de liderazgo, y es la Centralización del liderazgo o liderazgo Centralizado (para mayores detalles ver Anexo # 37), con vínculos a elementos narcisistas, destructivos o tiranos en los liderazgos, no obstante falta desarrollar mayor validez y fiabilidad en la tercera fase que quedo planteada en el diseño y por implementarse en futuros estudios.

3. Hallazgos y discusión de los campos de estudio vinculados

En esta sección se aborda una discusión en los tres campos de estudio, basado en los hallazgos identificados en el análisis de contenido (información secundaria), realizado tanto en la primera, como en la segunda fase del proyecto de investigación. Abordando los aspectos que demandan o

Derechos reservados

necesitan de mayor estudio, mediante una caracterización distintiva en cada campo, pero además las deficiencias que se encontraron producto del análisis.

3.1 Discusión de los aspectos que requieren de mayor estudio en el campo de la Educación y Desarrollo

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas orientadoras.

¿Qué aspectos requieren de mayor estudio en el campo de la Educación y Desarrollo?

Esta sección señala algunos de los resultados más importantes del análisis de contenidos y señala algunas orientaciones para la presente y futuras investigaciones. De las principales contribuciónes de este trabajo es proporcionar un examen exhaustivo de revisión de literatura del campo de estudio de la Educación y Desarrollo limitada a los documentos que fueron seleccionados de forma intencional y por conveniencia en las submuestras (a) integrada por artículos científicos (peer-review) , y la submuestra (b) compuesta por un cuerpo de documentos vinculados al campo de estudio y que cuenta con la autoría y coautoría del autor de este proyecto de investigacion Doctoral.

3.1.1 Características distintivas en el campo de la Educación y Desarrollo

Como preámbulo hay que destacar que ninguno de los documentos da direcciones y recomendaciones explicitas de cómo lograr más y mayor madurez en el campo de la “Educación y el Desarrollo”, no obstante las preguntas orientadoras del análisis de contenido permitieron identificar los componentes claves de maduración sistemática del campo de estudio.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

A continuación los aspectos relevantes identificados con características distintivas en el cuerpo de literatura; con la advertencia de que el análisis acá descrito quizás pueda ser diferente al de los autores de cada documento analizado.

La mayoría de los documentos de la sub muestra (a) son temas que vinculan la "Educación y el Desarrollo" con dominancia en lo teórico y desde un análisis con fuerte tendencia a una perspectiva académica. En cambio en la sub muestra (b) la tendencia es a temas de gestión Universitaria hacia una contribución al DHS, con predominancia en una perspectiva de pragmatismo profesional, no obstante es importante de destacar que tanto para el presente estudio como para futuros, la integración de ambas sub muestras genera una buena complementariedad.

Todos los casos analizados reconocen la vinculación de la educación y formación a través de conocimientos y saberes como significativamente importante para impulsar la gestión del DHS, otro aspecto importante, es que ningún de los documentos realizo un análisis de contenido en la revisión crítica de literatura para conocer el estado del arte o estado de situación de su temática, disciplina o disciplinas, campos de estudio y paradigma(s), quizás algunos casos dan elementos pero no de forma explícita, sin hacer lo antes mencionado, es muy difícil tener un mapeo del nivel de madurez del campo o campos de estudio, por lo tanto es difícil entender cuál es la contribución en un marco sistemático y estratégico de contextos. El caso que cumple más con esta categoría es McGrrath, S (2010) quien hace un análisis de todos los artículos generados (1000) en los últimos 30 años (desde 1981 a 2011) por una de las revistas científicas (International Journal of Educational Development) más citada en el campo de la educación y desarrollo, el análisis lo centra en la "Educación y Desarrollo y sus treinta (30) años de continuidad y cambios, dando elementos importantes en relación con el futuro del campo de la educación y el desarrollo internacional y la forma en que se acopla con los estudios del desarrollo. El documento concluye que el reto es

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

comenzar imaginando un futuro más radical en el que busquemos más propósitos de construir puentes con otras disciplinas, comprometerse con nuevas herramientas metodológicas y fomentar nuevas voces pero sobre todo comunicarse con mayor claridad lo que hacemos y no sabemos acerca de la maravillosa complejidad de la relación educación-desarrollo.

Sobre la fundamentación teórica o teoría dominante del campo de estudio de la "Educación y Desarrollo", por un lado, la mayoría de los estudios analizados en la submuestra (a) coinciden con la submuestra (b) como un asunto de relevancia en continuar con mayores estudios desde diferentes disciplinas pero hacia un paradigma del Desarrollo Sostenible y el caso de las submuestra (b) un paradigma del DHS. Sin embargo, las disciplinas que más se abordan en los artículos es desde la Educación y Economía, a un mayor detalle en la submuestra (a) son desde la Economía, Política, Educación (Curriculum), Salud, Agricultura y Filosofía, en la submuestra (b) no obstante de no estar claramente descrita las disciplinas, se identifican elementos de Planificación (estratégica e Institucional), Administración (estratégica), Gestión, Economía y Educación (Superior). La subcategoría de "tipo de paradigma" más saturada fue el de perspectiva "critica" , seguida por una perspectiva "pluralista".

Sobre la recolección de datos en general, son pocos los documentos que hacen mención al respecto, es de hacer notar que es una categoría que requiere de una significativa mejora en futuras publicaciones y reediciones, ya que es un buen indicador de la rigurosidad, transparencia y confianza de la calidad de insumos de información,

El tipo de análisis que predomina es el cualitativo y algunos artículos con ambos tipos de análisis pero no con un enfoque mixto integrador.

Sobre las categorías analíticas identificadas en la fundamentación teórica, en la submuestra (a) presenta mayor claridad en la descripción del tipo de categorías de análisis utilizado. Lo mismo

Derechos reservados

ocurre en las medidas de calidad presentando dicha submuestra objetividad y transparencia en cuanto a las limitantes o delimitación de cada artículo.

De la submuestra (a) los documentos o artículos que se logró identificar el mayor número de categorías desarrolladas y completadas fue el de McGrrath, Simon (2010) y el de Polat, Filiz (2011).

3.1.2 Deficiencias de las investigaciones en el campo de la Educación y Desarrollo

En coherencia con las características distintivas, las limitaciones o deficiencias que fueron destacadas, se basan principalmente en los elementos que fueron identificados en la muestra de documentos seleccionada para el campo de la educación y el desarrollo. Como ya descrito antes dicha muestra la integran dos sub muestras.

(Primera deficiencia) sobre el tipo de documento; la sub muestra a) presenta deficiencias principalmente en la categoría relacionada a lo metodológico, es decir que de los documentos analizados muy pocos desarrollan este aspecto. La sub muestra b) presenta deficiencias más en el aspecto teórico.

(Segunda deficiencia) relacionado a los propósitos de los documentos; tanto la sub muestra a) como la b) muestran tendencias más a vincular la teoría actual y revisar la teoría existente, pero con una menor tendencia (deficiencias) hacia el desarrollo de nuevas teorías o contradecir la teoría actual.

(Tercera deficiencia) hay una fuerte deficiencia o debilidad en ambas sub muestras a) y b) en cuanto a realizar análisis de contenido sistemáticos de bibliografía y literatura pertinente, que permita identificar con claridad y transparencia el estado de situación o estado del arte del campo de estudio de la educación y desarrollo.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

(Cuarta deficiencia) sobre la fundamentación teórica en ambas sub muestras se identifican falencias en la mediación interdisciplinaria., tanto hacia el campo de estudio de la educación y desarrollo, como del marco paradigmático del DHS.

(Quinta deficiencia) en relación a él como se hace la recolección de los datos (primarios y secundarios) es significativamente deficiente en ambas sub muestras, es decir que existen muy buena oportunidad de mejora para estudios futuros.

(Sexta deficiencia) en ambas sub muestra hay deficiencia en cuanto a el desarrollo profundo del tipo de análisis cuantitativo, es decir que la validez y confianza es baja, y requeriría en estudios posteriores considerar este aspecto para contribuir a la madurez del campo de estudio, pero ir más allá en el sentido de desarrollar enfoques mixtos de análisis (cuanti-cualitativo).

(Séptima deficiencia) la sub muestra b) presenta mayores deficiencias en cuanto al tipo de categorías y medidas de calidad utilizadas para el análisis.

(Octava deficiencia) la lógica y abordaje temático de los documentos analizados mencionan y hacen énfasis en lo interdisciplinario, es más claro en la sub muestra a) que en la b), sin embargo no se identifican un desarrollo metodológico claro y transparente para lograrlo en ambas sub muestras (ver Gráfico # 102 para la lógica de la sub muestra a) y Grafico # 103 para la sub muestra b))

(Novena deficiencia) en base a los mecanismos de desarrollo de teorías en un campo académico propuestos por Glynn, Mary Ann and Raffaelli, Ryan(2010) (ver cuadro 1), los documentos de educación y desarrollo en la sub muestra a) se percibe que el mecanismo de "conmensuración" con algunos elementos a un nivel intermedio de maduración, en el caso de el "evangelismo" se percibe un nivel bajo de evaluación, seguido por el tercer mecanismo "decir la

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

verdad" con un nivel igualmente bajo,. En correspondencia con las etapas de maduración propuestas por Reichers and Schneider (1990) y Hunt (1999) citados por W.L. Gardner et al. (2010), la percepción es relativamente la misma, es decir la etapa de introducción y elaboración del concepto es "educación y desarrollo" en un nivel intermedio, y las etapas tanto de evaluación y consolidación con niveles bajos.

Mecanismos para el desarrollo de teorías	Explica la lógica para determinar el nivel de madurez que podría tener el campo de estudio o las teorías utilizadas
A-Conmensuración	Normalización de los constructos teóricos, definiciones o procesos que permiten la comparación entre teorizaciones
B-Evangelismo	Es el modelamiento del DHS o la conversión celosa de los adeptos de una determinada posición teórica o metodológica
C-Decir la verdad	Es el estado de situación (arte) o pruebas críticas que pueden detectar las teorías más verídicas (validas) en una sociedad de un campo pluralista, por ejemplo la revisión ciega (peer-review) de los artículos permite cumplir con este mecanismo.
Fuente: adaptado de Glynn, Mary Ann y Raffaelli, Ryan (2010) 'Descubrimiento de Mecanismos de Desarrollo de la Teoría de un Campo académico: Lecciones de la investigación del Liderazgo '	

Cuadro 1 MECANISMOS PARA EL DESARROLLO DE TEORÍAS

Etapas para maduración de constructos de teorías	
1) la introducción y elaboración del concepto;	Introducción y elaboración del concepto se caracteriza por los intentos de legitimar la construcción y educar a los demás, a través de artículos y libros, sobre los conceptos nuevos o recién prestados. Los primeros datos se ofrecen como prueba de que la construcción es un concepto real.
2) evaluación y aumento de conceptos	La segunda fase, se caracteriza por revisiones críticas que lamentan la conceptualización, construcción y operacionalización defectuosa de variables. En esta etapa, los resultados empíricos han llegado a ser considerados como equivocados y en respuesta se ofrecen moderadores y mediadores como evidencia de los mecanismos subyacentes a este fenómeno y como un intento de colocar condiciones de contorno sobre la aplicación de la teoría subyacente

Derechos reservados

	(por ejemplo la propuesta de . O'neill, Sally (2009) sobre la incorporación de los constructos del bienestar subjetivo y no únicamente la dimensión objetiva)
3) Consolidación y alojamiento del concepto.	La tercera fase, se caracteriza por algunas definiciones generalmente aceptadas, estudios meta-analíticos y la aparición del constructo como un moderador o mediador en modelos más generales en el campo. En esta última etapa, el entusiasmo por la construcción comienza a disminuir porque hay poco "nuevo" que descubrir. En la medida en que la fase de consolidación del constructo (por ejemplo, la crítica a la disciplina y teorías vinculadas a la economía parece haber llegado a un buen nivel de madurez en la crítica) que domina el interés en el campo (DHS), de investigación global, disminuye el interés.
Fuente: adaptado de Reichers and Schneider (1990) y Hunt (1999) citados por W.L. Gardner et al. / The Leadership Quarterly 21 (2010) 922–958	

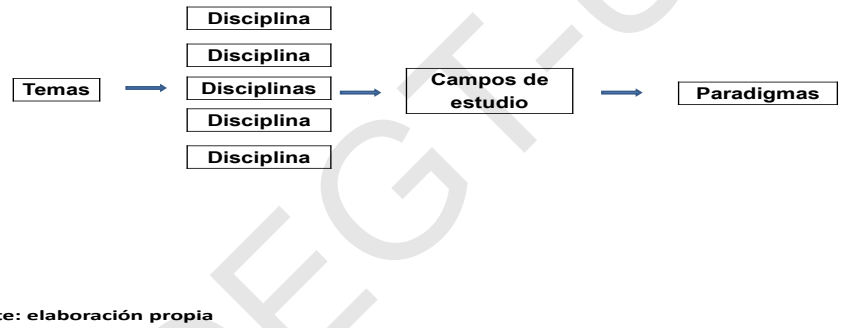


Gráfico 86: LÓGICA EN EL ABORDAJE DE LAS INVESTIGACIONES SUB-MUESTRA (A) EN `EDUCACIÓN Y DESARROLLO`

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Gráfico 87: LÓGICA EN EL ABORDAJE DE LAS INVESTIGACIONES SUB-MUESTRA (B) EN `EDUCACIÓN Y DESARROLLO´

4.1 Discusión de los Aspectos requieren de mayor estudio en el campo de los liderazgos

En esta sección se da respuesta a la siguiente pregunta orientadora.

¿Qué aspectos requieren de mayor estudio en el campo de los liderazgos?

Esta sección también muestra algunos de los resultados más importantes del análisis de contenidos y señala algunas orientaciones para la presente y futura investigaciones. La principal contribución de este trabajo es proporcionar un examen exhaustivo de revisión de literatura del campo de estudio de los liderazgos.

4.1.1 Características distintivas en el campo de los liderazgos

Los aspectos relevantes de las direcciones y recomendaciones de las últimas dos décadas (1980-2012), sobre "Liderazgo" son las siguientes; 1) se requieren más estudios sobre liderazgo estratégico, 2) mayor estudio de los niveles de análisis de liderazgo, 3) desarrollo de liderazgo con un lenguaje común y un sistema de liderazgo, 4) contexto de liderazgo, 5) mujeres como líderes o liderazgo femenino, 6) se requiere aumentar la cobertura de investigaciones sobre el liderazgo

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

internacional, y 7) continuar investigando sobre el liderazgo Transformacional/Carismático con ampliación de perspectivas, metodologías y contextos, (Lowe, K. & Gardner, W.,(2001); Gardene,W., et al. (2010).

4.1.2 Deficiencias de las investigaciones en el campo de los liderazgos

Como segundo punto en coherencia con las características distintivas, las limitaciones o deficiencias que fueron destacadas, se basan principalmente en los aspectos que fueron identificados y planteados por Lowe, K. & Gardner, W.,(2001) y Gardene,W., et al. (2010).en las dos últimas décadas del campo de estudio de los liderazgos y algunas se tomaron de los 33 documentos (muestra) que fueron analizados. .

Como previo hay que mencionar, que hay algunos temas que a pesar de haber sido planteados en la primera década, tampoco fueron tomados en cuanta en investigaciones de la segunda época. Es decir que estas deficiencias se profundizaron aún más en el estado actual. Entre algunas de ellas fue que so se realizaron más estudios con enfoque cualitativo, hubo un incremento pero no significativo. Otra deficiencia fue pocos estudios transversales desde varias perspectivas. El desarrollo de liderazgos y sistema de liderazgo es otra de las deficiencias recurrentes en ambas décadas y actualmente. El contexto de los liderazgos ha sido poco estudiado. Seguido por otra deficiencia poco estudiada; las mujeres (femeninas) como líderes. El liderazgo internacional es deficiente, en cuanto a que el porcentaje de estudios no ha incrementado. El uso de la tecnología. El caso del liderazgo Transformacional Carismático que es el paradigma dominante, pero por haberse concentrado la mayor cantidad de estudios en él, el campo de los liderazgos se debilitó, no obstante se recomienda seguir investigando sobre esta teoría pero desde varias perspectivas y enfoques.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

A continuación en más detalle las deficiencias identificadas;

(Primera) El uso excesivo de encuestas retrospectivas [por ejemplo, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio , 1995) o el LMX -7 (Scandura y Graen , 1984)], ha creado una dependencia y limitación al campo de estudio, es decir el no integrar otros instrumentos de medición genera deficiencias, o el no diseñar complementariedad con otros enfoques más de tipo cualitativo.

(Segundo) Según Gardene,W., et al. (2010), "se han realizado un buen número de estudios dentro de otro estudio y que no han sido diseñados con gran rigurosidad y enfocado más en estudios individuales, pudiendo llevar a conclusiones engañosas".

(Tercera) No se ha trabajado con un enfoque desde diferentes perspectivas, es decir equipos de investigacion que combinen psicólogos, sociólogos, antropólogos, entre otros científicos cognitivos. Pero además no se ha logrado significativa triangulación metodologías , por otro lado hay pocas investigaciones realmente internacionales, se identifican algunos ejemplos como ser el caso de GLOBE, (Chokkar , Brodbeck , y House, 2007 ; Den Hartog , House, Hanges , Ruiz-Quintanilla, y Dorfman , 1999 ; House, Hanges , Javidan , Dorfman , y Gupta, 2004) citado por (Gardene,W., et al.2010).

(Cuarta) Los estudios con enfoques transversales se no se ha dado aún con tanta comprensión de los diferentes niveles simultáneamente y en que niveles es lo más adecuado, considerando la varianza y los efectos en los diferentes niveles de líder y liderazgos (Yammarino y Dansereau, 2008) citado por (Gardene,W., et al.2010).

(Quinta) El uso de experimentos controlados para desentrañar las relaciones causales que operan dentro del proceso de liderazgo ha sido muy reducido, es decir que se han subutilizado en

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

comparación a estudios de campo. Aunque los estudios de campo tienen sus bondades y lugar, no cuentan con una metodología sólida para aislar las relaciones causales y la eliminación de competir interpretaciones de los hallazgos de un diseño experimental (Fromkin y Streufert , 1976 ; Hoyle et al , 2002 ; Kerlinger & Lee , 2000) citado por (Gardene,W., et al.2010).

(Sexta) No se han realizado muchos estudios con metodologías alternativas de otros campos de estudio, la mayoría se han centrado en el enfoque cuantitativo con lógica deductiva y como instrumento la encuesta. Lo cual no ha permitido estudios desde otras disciplinas, temas y teorías (por ejemplo; la teoría de la complejidad).

(Séptima) no se han realizado muchos modelos de liderazgo que consideren la ampliación de competencias y ajuste de nuevas teoría, además con la debida validación y consolidación.

(Octavo) no se ha potenciado el enfoque interdisciplinario, el campo ha estado dominado por el enfoque socio- emocional, una enfoque que sigue siendo útil, pero que podría ser aumentado y más explicado por la cognición (por ej: Educación), la ciencia de decisiones y la conducta con perspectivas económicas y sociales (por ej; DHS)

(Noveno) no existe un lenguaje común que permita articular las diferentes investigaciones desde diversas teorías, campos, metodologías, lógicas etc. no obstante que a final de los años setenta se hizo una articulación y de ahí surgió la teoría dominante.

Por último, los investigadores de liderazgo pueden pensar más creativamente sobre cómo *incorporar una amplia gama de nuevas tecnologías* para el estudio de liderazgo,

En general el modelo de liderazgo ha logrado mucha validez y fiabilidad pero centrado en una teoría y una metodología, es decir que la madurez es parcial, se requeriría continuar en la validación y consolidación de modelos más amplios, diversos y articulados.

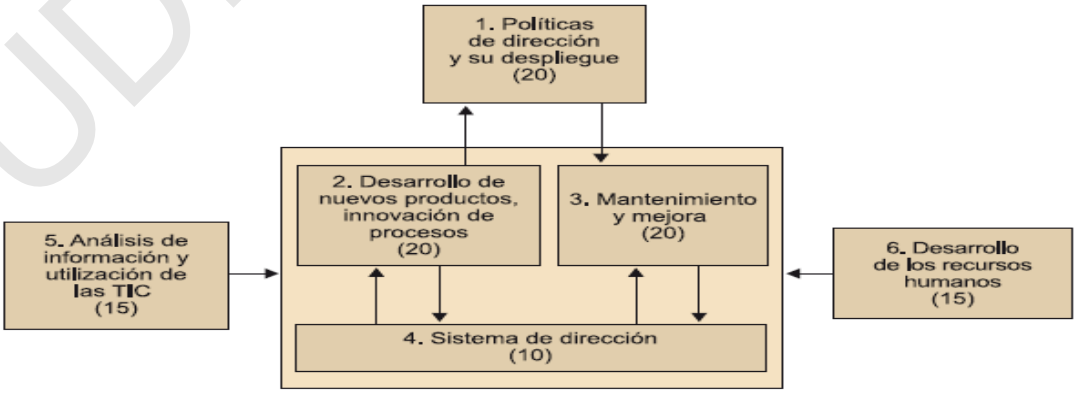
Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Los siguientes gráficos se refieren a diferentes modelos de excelencia de la calidad, y se puede apreciar que el liderazgo es un factor determinante en peso e influencia en los procesos de gestión, es decir que el liderazgo es el motor de todos los modelos, el progreso real de la organización y/o institución hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo de dirección. Es determinante evaluar, como se implica personalmente y "predica con el ejemplo" el equipo directivo en: a) el desarrollo de la misión, la visión y los valores. b) el desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión. c) el establecimiento de relaciones de colaboración con los actores claves (internos y externos) de la sociedad. e) la motivación de las personas: comunicación, actitud de escucha y de respuesta, apoyo a la consecución de metas personales, estímulo a la participación y el reconocimiento.

Según La certificación ISO 9000 y la autoevaluación en Instituciones de Educación Superior "Modelos de Calidad: ISO 9000: se enfocan en los procesos, implementando un Sistema de Gestión documentado para toda la organización el cual es auditado externamente y Certificado.

Los Premios Nacionales a la Calidad: definen modelos de excelencia y premios a la calidad para diferentes tipos de organizaciones en el mundo: Premio Deming - Japón, 1950, Malcolm Baldrige - EE.UU., 1987, Presidential Award - EE.UU., 1987, Premio Nacional a la Calidad - Brasil, 1988, Premio Nacional a la Calidad - México, 1990, Premio Nacional a la Calidad - Uruguay, 1991, The European Quality Award - CE, 1992, Premio Nacional a la Calidad - Argentina, 1992.



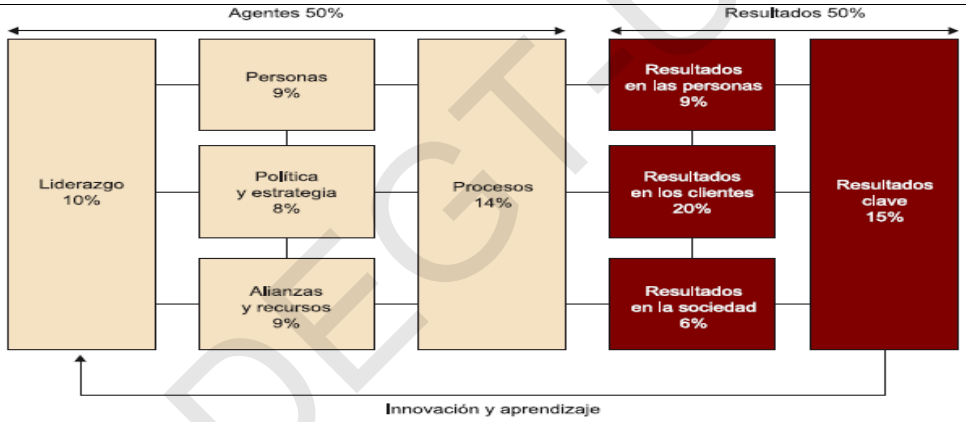
Modelo y Premio Deming-Japon

Derechos reservados

Fuente: Modelos internacionales de excelencia en la gestion

Modelo de excelencia en la gestion- Malcolm Baldrige-EUA

Fuente: Modelos internacionales de excelencia en la gestion - FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya

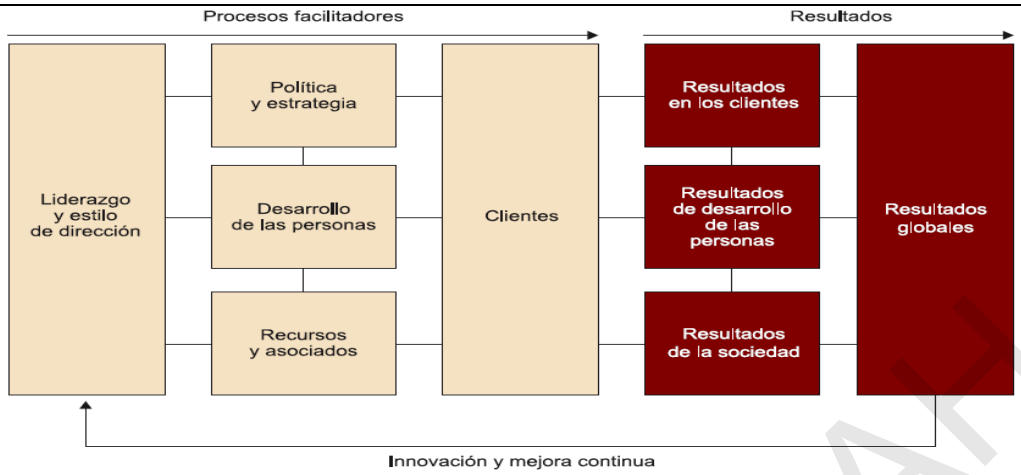


Modelo de excelencia de la Fundacion Europea para la gestion de la Calidad

Fuente: Modelos internacionales de excelencia en la gestion

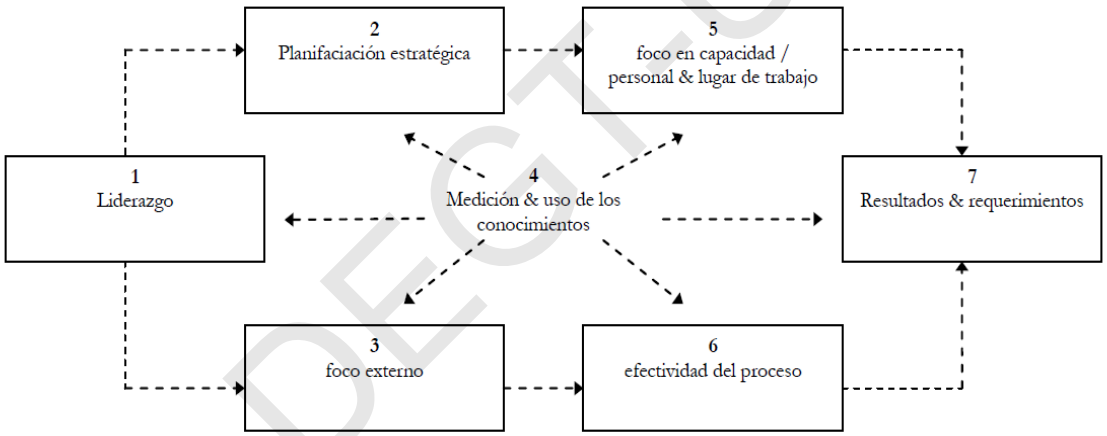
UD-DGT-UNAH

Derechos reservados



Modelo iberoamericano de la excelencia en la gestión Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)

Fuente: Modelos internacionales de excelencia en la gestion

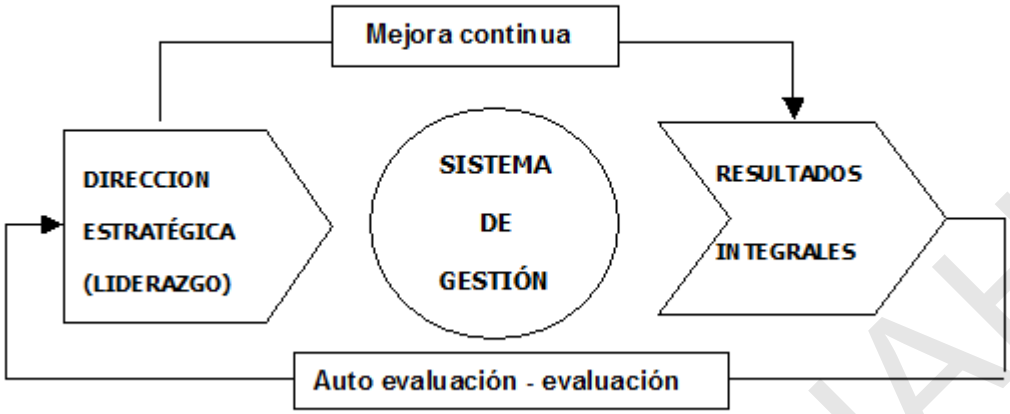


Adaptación de la estructura Baldrige: El modelo de Excelencia en la educación superior 2003-2004. Estructura y categorías

Fuente: Lecturas del Dr. Mathias Wesseler en su cátedra del Tema: "Educación y Desarrollo", del 24 al 28 de Marzo de 2008, PLATS, UNAH.

El siguiente grafico resumen los diferentes modelos de excelencia de la calidad adaptándose a la educación superior

Derechos reservados



El modelo de la excelencia en la educación superior

Fuente: www.monografia.com

En la Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior llevada a cabo en París el 9 de octubre de 1998, en su artículo 11 dice lo siguiente en relación con la calidad: "la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada. Debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, aprendizaje, edificios, instalaciones, equipamiento, buen gobierno, administración y servicios a la comunidad y al mundo universitario". Finalmente, dice el documento, es esencial, indicar que el principal objetivo de la "evaluación de la calidad", es lograr un mejoramiento institucional así como del sistema educativo en general.

"El referente está establecido por la propia institución, cuando define que va a hacer, es decir, cuando define su misión, objetivos, metas y estrategias aun cuando pueda haber aspectos en los

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

que es necesario atenerse a exigencias establecidas por agentes externos" CINDA: Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Pautas y procedimientos, Santiago de Chile, 1994 p.45.

4. Evaluación y discusión del modelo delimitado al campo de los liderazgos

En esta sección se identifican hallazgos transversales relacionados a las preguntas de investigacion que fueron ajustadas y rediseñadas a partir del estado de situación (hallazgos) del campo de estudio de los liderazgos, dichas preguntas se vinculan directa e indirectamente a las dimensiones teóricas, metodológicas y empíricas. Pero además se basa en las descripciones y evaluaciones de un método asociado a otros, de cómo y quien ha participado en la integración y de logros ganados por mesclar o integrar métodos en la segunda fase del estudio y planteado para lograr mayor representatividad en la tercera fase que se desarrollara en futuros estudios.

El enfoque eminentemente cuantitativo permitió validar en el contexto Hondureño la teoría dominante a nivel mundial, la teoría de liderazgo Transformacional, aplicando todos los criterios de calidad se logró comprobar la alta significancia y consistencia del instrumento (cuestionario MLQ), el cual se ha utilizado y cuenta con validez interna y también su confiabilidad acumulada a nivel internacional en su dimensión teórica y empírica. Importante mencionar que la muestra que se aplico fue por conveniencia, es decir que en estudios futuros se requeriría orientar a muestras de tipo probabilístico para lograr mayor representatividad y robustez. Por otro lado en vista que ya se contaba con una primera validación en el contexto latinoamericano específicamente en Chile, mediante un estudio metodológico que logró 1.-traducir y transculturizar el Cuestionario a la realidad nacional (de Chile), 2.- Evaluar la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra en la cual se aplicó, 3.- Obtener la confiabilidad del Cuestionario por consistencia interna a través del Alfa de Cronbach, 4.- Evaluar la validez de contenido del

Derechos reservados

instrumento, y 5.-Evaluar la validez de constructo de instrumento, asumiendo estos logros, la presente tesis se enfocó más en la validez de la consistencia interna de esta teoría. Se tomó entonces la decisión de replicar dicho instrumento en el contexto Hondureño, específicamente en la UNAH.

En relación al análisis cuanti-cualitativo con un énfasis cualitativo, con lógica deductiva se derivaron algunas preguntas a partir de la teoría dominante (Liderazgo Transformacional) y se incluyeron en los instrumentos (entrevistas y grupos focales), pero también se incluyeron preguntas abiertas que permitieron identificar con lógica inductiva, segmentos que luego fueron codificados y relacionados a otras teorías de liderazgo que no necesariamente es la dominante, pero si se vinculan a las diferentes categorías integradoras de teorías de liderazgos propuesta por Hernández, et al (2011), como ser teorías de contingencia, de perspectiva de intercambio social, contemporáneas, emergentes y también se logró identificar, una categoría que se logró saturar en el contexto de la UNAH, y es la relacionada a la centralización de los liderazgos o liderazgos centralizados en las diferentes unidades académicas y administrativas, tanto de Ciudad Universitaria como de los diferentes Centros Universitarios Regionales.

Otro hallazgo importante, es que tal como es propuesto en estado de situación del campo de estudio de los liderazgos, la necesidad de implementar metodologías mixtas (cuanti-cualitativas) y de realizar más estudios cualitativos por el gran déficit o vacío en este campo, a través de esta investigacion se logró comprobar que efectivamente ambos enfoques son complementarios para ir logrando mayor madurez, y una reflexión a partir de los hallazgos es que si este estudio únicamente se hubiese enfocado en lo cuantitativo y en la teoría dominante , se hubiese perdido la riqueza de identificar otras teorías que a pesar de ser emergentes y con nuevas perspectivas, lograron incluso mayores niveles de saturación en el plano individual de cada teoría y no por categorías. Pero por otro lado si el estudio se hubiese enfocado únicamente con énfasis cualitativo, no se hubiese

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

logrado por un lado validar la teoría dominante y por el otro no se habría logrado la significancia de la validez y significancia interna del estudio.

Continuando con el enfoque cualitativo, al considerar las teorías con mayores niveles de saturación, se logró evaluar internamente los loci y los mecanismos como se transfieren dichos estilos de liderazgo, en muchos de los casos coinciden los resultados empíricos totalmente con el análisis teórico del sistema de teorías de liderazgo de Hernnadez (2011), pero también se dan diferencias entre algunas de las teorías; por ejemplo en la teoría de liderazgo con enfoque estratégico.

Un hallazgo de la triangulación de los dos enfoques es que en el caso del eminentemente cuantitativo, referidos a la teoría de liderazgo Transformacional, el R cuadrado indica que el modelo explica el 89% y 84% de la varianza de Esfuerzo Extra y Satisfacción respectivamente, es decir que hay un 11% y un 16% que no se logra explicar de las dos variables dependientes respectivas. No obstante se podría argumentar que con la complementariedad del enfoque cualitativo, se estaría contribuyendo por un lado al porcentaje no explicado de la teoría de liderazgo transformacional, y por otro lado a identificar otras teorías que no necesariamente son las dominantes pero presentan buen nivel de saturación. Este hallazgo nos da argumentos para una vez más hacer ver que discutir sobre que enfoque es el mejor no tiene sentido y se vuelve estéril, es decir que ambos enfoques se complementan en la explicación, comprensión y entendimiento del fenómeno en este caso de los liderazgos, por lo tanto la tendencia mundial es realizar estudios mixtos

Una de las limitantes de este estudio, es que logra darle los indicadores de calidad (enfoque cuantitativo) únicamente a la teoría de liderazgo transformacional y no a todas las categorías del sistema de teorías propuesto por Hernandez, (2011), entonces se requiere seguir madurando la validez y confiabilidad a través de un enfoque cuantitativo, las teorías que fueron identificadas con

Derechos reservados

el enfoque cualitativo (en la fase 3 que queda planteada en el diseño del presente estudio), y eso se daría con el mismo proceso del que se logró desarrollar con la teoría de liderazgo transformacional, pero a la vez integrativo, igual se va requerir de ampliar la muestra (preferiblemente probabilística), así como también aplicar entrevistas, grupos focales y otros instrumentos para continuar con la complementariedad que se logra con el enfoque mixto y múltiple (en las dimensiones teórica, ontológica, metodológica y empírica).

Se describe un primer acercamiento de triangulación y para tener mayor claridad, está dividida en dos momentos, el *primero* es basado en a) los resultados tanto del enfoque eminentemente cuantitativo y b) los resultados también cuantitativos pero con un énfasis en enfoque cualitativo, *segundo* se triangula para analizar la complementariedad que aporta el enfoque predominantemente cualitativo.

Primera triangulación**:** En relación a la muestra se da una similitud en el énfasis de un mayor número de observaciones (enfoque eminentemente cuantitativo) , y de entrevistas y grupos focales (enfoque con énfasis cualitativo) en el nivel Meso, el cual es integrado por las unidades académicas y administrativas, de igual manera se da un mayor número en el género masculino que en el femenino, no obstante, no coinciden en el énfasis de participantes por Centros Regionales , en el caso del enfoque cuantitativo cuenta con menor porcentaje de encuestados en el CUROC, en cambio en las entrevistas y encuestas se da el mayor número en el CUROC.

Luego en las puntuaciones promedio de medidas de desempeño por género; con enfoque eminentemente cuantitativo, las mujeres puntúan más alto que los hombres en las variables teóricas que integran el liderazgo transformacionales y transaccionales, y puntúan más bajo en liderazgos caracterizados por Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire y en el caso de los resultados cuantitativos pero con enfoque y énfasis cualitativo; no se hizo un análisis cuantitativo diferenciado de hombres y mujeres, sin embargo se identifica como una de las 25 teorías de liderazgo con mayor

Derechos reservados

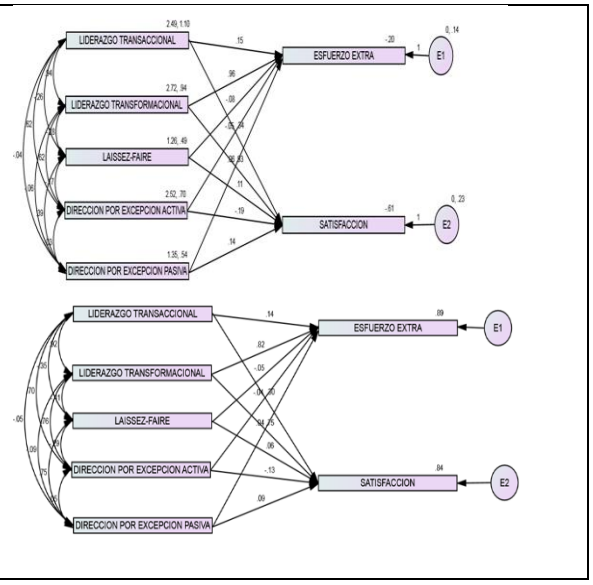
UDI-DEGT-UNAH

número de frecuencias codificadas y saturación el liderazgo femenino el cual en su definición conceptual se refiere a que las mujeres son más efectivas y que implica la colaboración interactiva y el empoderamiento de los empleados, y en cambio el liderazgo de los hombres con más implicancias al mando y control, participación de la afirmación de la autoridad y la acumulación de poder. Es decir que en el liderazgo transformacional se refieren a las mujeres como mejores líderes para el proceso de transformación y cambio de la UNAH.

Segunda triangulación**:** Esta triangulación permite identificar elementos que son más de tipo complementario entre ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo), entre los aspectos similares de ambos enfoques; a) existen diferencias significativas entre los liderazgos de los hombres y mujeres, soportado por las pruebas realizadas en el enfoque eminentemente cuantitativo y en los segmentos recuperados con mayor peso con enfoque cualitativo, se refieren a que hay diferencias en las formas de hacer las cosas, tomar decisiones y estilos de liderar. b) también se complementan en relación a reconocer mayor satisfacción y esfuerzo extra en el género femenino

A continuación haciendo uso de una comparación gráfica, se refuerza el entendimiento de los hallazgos antes mencionados de una manera más amigable.

Nombre	Frecuencia	porcentaje
Total	2922	100,00
F Teorias TRANSFORMACIONALES Y CARISMATICAS	1028	35,18
L-Modelo de liderazgo Destructivo	585	20,02
H Teorias EMERGENTES	285	9,75
J-Teoria de liderazgo con enfoque Estrategico	277	9,48
C Teorias de CONTINGENCIA	268	9,17
G Teorias CONTEMPORANEAS	214	7,32
I-Teoria de Liderazgo Compartido	150	5,13
K-Teoria liderazgo Femenino	72	2,46
D- Teorias de INTERCAMBIO SOCIAL	24	0,82
LL-Centralizacion	11	0,38
E-Teorias de NUEVAS PERSPECTIVAS	8	0,27
A Teorias de RASGOS	0	0,00
B -Teorias de COMPORTAMIENTO	0	0,00



Derechos reservados

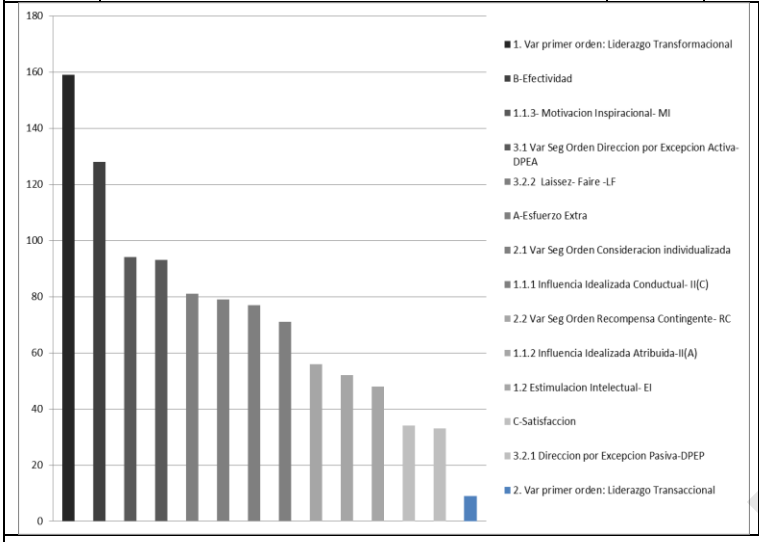
Con el enfoque cualitativo, además de haber saturado la teoría dominantes, se identificaron otras teorías con significativos niveles de saturación pero pendiente (en tercera fase) de desarrollar los indicadores de calidad de validez y confiabilidad.	Con el enfoque cuantitativo solo se validó la categoría de teoría dominante sobre liderazgos; Transformacional-Carismático, es decir que no se contaba aun con la identificación de las demás categorías de teorías más saturadas.
Con este análisis se puede ver claramente la complementariedad que se va logrando con ambos enfoques, en su proceso de maduración.	

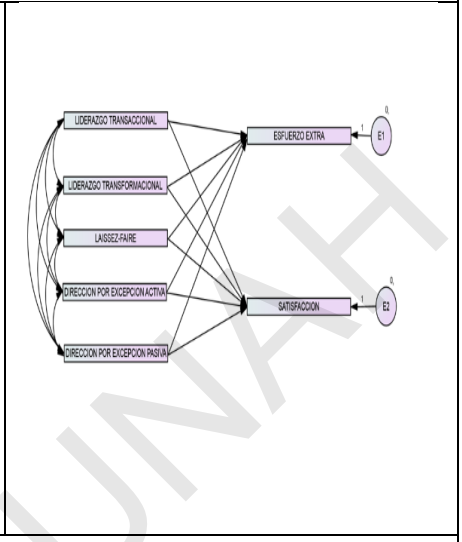
Matriz 4: COMPLEMENTARIEDAD DE ENFOQUES; COMPARANDO E INTEGRANDO TABLAS CON GRÁFICOS (SISTEMA DE TEORÍAS VRS TEORÍA DOMINANTE)

Luego, internamente la teoría dominante con ambos enfoques se puede ver lo siguiente:			
	Orden descendente de constructos (variables y subvariables) de la teoría dominante de liderazgos con mayor peso y significancia (enfoque cuantitativo)		**Orden descendente de categorías del sistema de teorías de liderazgo (enfoque Cualitativo) con mayor saturación**
	Variables independientes		
1ro	Variable Primer orden: Liderazgo Transformacional • Influencia idealizada atribuida • Influencia idealizada conductual • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • *Carisma Inspiracional* (solo es identificada como determinante en el enfoque cuantitativo)	1ra 3ra 8va 10ma 11va	Liderazgo transformacional Motivación inspiracional Influencia idealizada conductual Motivación inspiracional Estimulación intelectual
2do	Variable de segundo orden: Dirección por Excepción Activa	4ta	Dirección por Excepción Activa
3ro	Variable de primer orden: Liderazgo Transaccional • Recompensa contingente	14va 7ma 9na	Liderazgo Transaccional *Consideración individualizada* (solo es inidentificada a través de saturación con el enfoque cualitativo) Recompensa contingente
4to	Sub-variable: Dirección por excepción pasiva	13va	Dirección por excepción pasiva
5to	Sub-variable: Laissez Faire	5ta	Laissez Faire
	Variables dependientes		
	Esfuerzo extra	6ta	Esfuerzo extra
	Satisfacción	12va	Satisfacción

Derechos reservados

	Efectividad: El modelo Identifica la efectividad, sin embargo no la considera significativa y determinante.	2da	Efectividad





Utilizando las categorías de diseños de investigacion para métodos mixtos propuesta por Caracelli & Greene (1997: 23) citados por Cameron (2013) y relacionándolo a los diferentes tipos de diseño integrado. Se puede expresar lo siguiente; al coincidir a nivel de las categorías del sistema de teorías y la teoría dominante en el Liderazgo Transformacional Carismático, es decir que aplica el componente denominado triangulación, diferentes métodos son usados para valorar el mismo fenómeno hacia converger e incrementar la validez.

Se evalúa que se coincide en ambos enfoques en que la variable o teoría de liderazgo transformacional a escala individual es la más saturada (cuanti-CUALITATIVO) y más explicativa en el CUANTITATIVO, también aplica el componente de triangulación.

Si únicamente se hiciera el análisis Cuantitativo con la teoría dominante, no se lograría identificar las otras ocho categorías de liderazgo del sistema de teorías (*limitación de un método asociado con la presencia de otro*), es decir que se dio el componente complementario, además que un tipo de método dominante se ha mejorado o aclarado por los resultados de otro tipo de método.

En base a las coincidencias anteriores, se puede decir que se aplicó el concepto de expansión, se usaron diferentes métodos en diferentes paradigmas, al lograr tanto la triangulación como la complementariedad en ambas vías en ´diferentes fases. Por ejemplo; En el análisis del enfoque cuantitativo la variable efectividad no es considerada como significativa dentro de las variables dependientes, únicamente el esfuerzo extra y la satisfacción, con mayor precisión, validez y confianza se puede inferir que la efectividad no es significativa en el modelo, lo cual con el enfoque Cualitativo identifico la efectividad como la variable dependiente con mayores niveles de Saturación, pero sin dar indicadores de significancia.

En general las mismas variables y sub variables fueron identificadas con ambos enfoques, se dieron los casos dentro del liderazgo transaccional con la variable **carisma inspiracional** que se identificó únicamente con el enfoque CUANTITATIVO, y **consideración individualizada** con el enfoque cuanti-CUALITATIVO, es decir que las significancias y mayores niveles de saturación coincidieron en lo referente a Liderazgo Transformacional-Carismático, en el caso de las demás variables coinciden en ser identificadas como las más

Derechos reservados

importantes no necesariamente en el mismo orden, y dos variables (carisma inspiracional y consideración individualizada) que fueron identificadas que fueron identificadas únicamente en cada enfoque de forma diferente, y el caso de la variable efectividad que fue identificado por ambos enfoques, pero el cuantitativo la descarta por no contar con los indicadores de calidad significativos (*logros por la mescla o integración de métodos*).

Con el análisis estadístico se puede inferir de la significancia de varios de los grupos en cuanto a la varianza, no así en el enfoque cualitativo (limitación de un método asociado con la presencia de otro), en estos ejemplos se puede ver claramente las bondades de integrar ambos enfoques.

En relación al diseño integrado de ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo) se dio como expresado al inicio del capítulo, el tipo espiral, anidada y el holístico, y el caso del tipo espiral y holístico se logrará consolidar al implementar en futuros estudios la tercera fase que queda propuesto en este estudio. En el caso del tipo anidado fue la que más logro desarrollarse en la fase dos (2) del presente estudio.

Matriz 5 COMPLEMENTARIEDAD DE ENFOQUES; COMPARANDO E INTEGRANDO TABLAS CON GRÁFICOS (A LO INTERNO DE LA TEORÍA DOMINANTES)

5. Resumen

El presente capítulo se refiere inicialmente a complementar la aplicación y descripción del análisis de métodos mixtos iniciada en el capítulo # 3, poniendo el énfasis en el análisis de los datos en sus tres fases del diseño, como ser; la rigurosidad, validez e integración de los resultados del marco conceptual delimitado en su segunda fase al campo de los liderazgos, tanto en sus análisis eminentemente cuantitativo, como el cuanti-cualitativo.

En el cuantitativo se desarrolla el análisis describiendo la muestra aplicada que fue por conveniencia y los niveles de vinculación al nuevo modelo educativo de la UNAH, también se hace referencia al género de los lideres calificados, y por último la muestra que pertenece al Centro Universitario de la Región de Occidente (CUROC) y de la categoría de otros que la integran UNAH-VS, CURC y Ciudad Universitaria. Luego se hace la descripción del análisis de varianza de los valores de ítems de la encuesta, mostrando en tablas las puntuaciones promedio de tipos de liderazgo por género, así como las puntuaciones promedio de medidas de desempeño por género, luego las puntuaciones promedio de tipos de liderazgo y medidas de satisfacción por tipo de aplicación de encuesta, nivel de vinculación (Macro, Meso y Micro), y por centro universitario

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

(CUROC y otros). También se presenta un modelo de liderazgo universitario empleando un modelamiento de ecuaciones estructuradas con todos los controles y test de calidad en los resultados obtenidos.

En cuanto al análisis cuanti-cualitativo con énfasis en un enfoque cualitativo, se relata la descripción de la aplicación de las entrevistas y grupos focales, los niveles de vinculación (Macro, Meso y Micro) y las redes regionales participantes (CUROC y otros), luego muy breve se relata la estrategia y lógica del análisis, con la secuencia respectiva y las diferentes tablas , inicialmente la tabla (#) muestra las categorías propuestas por el sistema de teorías de liderazgo de Hernández (2011) y sus respectivas teorías que componen e integran cada categoría, pero también se muestran otras categorías relevantes que fueron identificadas en el análisis crítico de contenidos que se describe en uno de los capítulos anteriores y que son propuestas por (Eagly, A., & Carli, L., (2003), Einarsen, S., et al (2007)), sumado a lo anterior se muestra una categoría que se identificó con lógica inductiva y deductiva (abductiva) en los contenidos empíricos una Centralización en los liderazgos ó liderazgos centralizados.

En forma descendente se muestran las categorías que se mencionan en el párrafo anterior y luego por cuestiones de espacio se describe únicamente la categoría con mayor frecuencia en codificaciones es decir la categoría de Teorías Transformacionales y Carismáticas, se complementa gráficamente las diferentes variables teóricas que integran la categoría, con el propósito de lograr mayor claridad en las tendencias.

Se continua el análisis cuanti-cualitativo (con énfasis en un enfoque cualitativo) a lo interno de cada una de las teorías o variables de esta categoría. A través de un análisis de contenido cualitativo y sistemático, a partir de la definición conceptual se hace el cruce con los elementos identificados en cada segmento de código recuperado de los resultados de las entrevistas y grupos focales

Derechos reservados

desarrollados, y vinculándolos con las diferentes variables teóricas de la categoría de liderazgo Transformacional y Carismático.

Luego se describen los hallazgos y discusión de los tres campos vinculados (DHS, EDDS y liderazgos) a partir de la visión ampliada de los aspectos que requieren mayor estudio, con sus respectivas características distintivas y deficiencias.

Al final del capítulo, se hace una evaluación y discusión concentrando la atención en el modelo delimitado para el campo de estudio de los liderazgos, considerando entre otros elementos las categorías de diseños mixtos con sus componentes y tipología, pero también los seis (6) puntos de un proceso reflexivo del marco de Buena Información de Estudios con Métodos Mixtos (GRAMMS, por sus siglas en Ingles).

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones

1. Introducción

El propósito de este capítulo es describir las conclusiones y recomendaciones del proyecto doctoral, argumentando en base a los diferentes capítulos que integran el documento, basados en una lógica secuencial que articula los componentes del método científico. Es decir que se inicia con una descripción en síntesis de lo que fue la lógica secuencial de los capítulos.

Seguido, se describe logrando también demostrar con estrategias que contribuirían a la maduración de los campos de estudio vinculados (Liderazgos, EDS, DHS), basándose en los análisis de contenido del capítulo del marco teórico. Destacando que en el caso de los liderazgos algunas estrategias ya han sido implementadas en el presente estudio.

Luego se concluye y hacen recomendaciones sobre el análisis y discusión, en lo referente a la justificación del uso de métodos mixtos, el diseño y los métodos de la investigacion, la integración, limitaciones, y conocimientos obtenidos. También se describen aspectos relevantes sobre futuros estudios.

2. Lógica secuencial de los capítulos

La lógica secuencial de los capítulos es coherente a los componentes del método científico, pero además responde a los propósitos, objetivos, preguntas de investigacion y el diseño general de métodos con enfoque mixto, no obstante, internamente se fueron construyendo en el proceso de

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

la investigacion. Dicha lógica la integran varios marcos como ser (a manera de síntesis concluyente), un *marco teórico* con una análisis de contenido que identifica el estado del arte del objeto de estudio (liderazgos), es decir los que se ha hecho y falta por hacer, dando los elementos claves para dar los aportes demandados, así como características distintivas e identificación de deficiencias:

Luego un *marco metodológico* que rescata la gran necesidad o justificación de triangular enfoques (cuantitativos y cualitativos) congruentes con las preguntas de investigacion planteadas; describiéndose con transparencia y claridad las fases del diseño de investigacion con los respectivos elementos de un proceso mixto; identificación de la muestra, tipo de dato (primario o secundario) lógica inductiva, deductiva o abductiva, recolección y análisis de datos.

Siguiendo con un *marco de análisis y discusión* de los resultados, donde se resaltan los aspectos de integración, y los elementos de complementariedad, triangulación y limitaciones en la implementación global del diseño (pendiente de implementación; la tercera fase). Esto último da paso a enfatizar los estudios futuros que son requeridos tanto en los liderazgos que se dio mayor profundidad, pero también en los campos vinculados al campo de la ´educación y desarrollo´ y el paradigma del ´Desarrollo Humano Sostenible´ (DHS). Otro aspecto que es clave y hay que resaltar es la identificación de los actores en los tres niveles estructurales y seis niveles de concreción del modelo educativo de la UNAH.

Se continua con el *marco analítico*, el cual logro implementar el diseño hasta la segunda fase, integrando también la discusión de los diferentes campos y profundizando el análisis tanto cuantitativo, como cualitativo del modelo delimitado a los liderazgos universitarios el caso de la UNAH (*cierre de categorías*).

Derechos reservados

Finalmente, el *marco de conclusiones* y recomendaciones el cual rescata todos los elementos de cada uno de los capítulos de forma sistemática y sintética, para describir específicamente lo que logra demostrar el proyecto de investigacion doctoral en aspectos de; aportes, trascendencia, validez, fiabilidad y coherencia lógica de los capítulos que integran el cuerpo del documento.

3. Sobre el análisis de contenidos de los tres campos de estudio vinculados

El análisis de contenido permitió hacer uso de los referentes (teóricos, explicativos y consultivos) en los tres campos de estudio vinculados al proyecto doctoral, llevando al límite el objeto de estudio de los liderazgos, por medio de la identificación de las características distintivas y las deficiencias de las investigaciones que se han venido realizando (para más detalles ver capítulo del marco teórico).

Cabe destacar que en el campo de los liderazgos a nivel internacional los instrumentos con enfoque cuantitativo han logrado buenos niveles de validez y fiabilidad, no obstante el área latinoamericana es la que cuenta con menos estudios sobre el tema, y especialmente la Centroamérica, es decir que en el caso particular de Honduras se da una contribución significativa en la replicabilidad y validación, basados en los indicadores de calidad logrados en otros contextos como por ejemplo el caso de Chile, específicamente el estudio de Vega, C., y Zavala, G. (2004).

A continuación se describen estrategias que contribuirían a la madurez de los tres campos de estudio vinculados, y además a la madurez de las competencias del investigador del presente estudio.

3.1 Estrategias para madurar en el campo de los liderazgos

Como punto de partida estratégico, este estudio identifico que mediante la validación del sistema de teorías de liderazgo propuesto por Hernandez, et a. (2011) como lenguaje común, se

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

logra incorporar varias de las direcciones y recomendaciones, que se ha venido proponiendo (como nuevos estudios para realizar) en la literatura relevante, en las últimas dos décadas (1980-2012) analizadas por Lowe, K. & Gardner, W., (2001) y Gardene,W., et al. (2010). Según Gardene,W., et al. (2010). en la última década el 40% de los artículos producidos y analizados representaron nuevos direccionamientos de investigacion.

En coherencia a las características distintivas y deficiencias, se describen los elementos que se incorporaron en las estrategias y que aportarían a contribuir a la maduración del campo de estudio:

1) el liderazgo estratégico y compartido debe ser parte transversal del sistema de teorías, 2) se debería considerar varios niveles de análisis 3) el desarrollo del liderazgo y sistema de liderazgo se debe complementar con métodos de análisis mixtos (cuantitativo y cualitativo), así como la triangulación del análisis usando tanto la lógica deductiva y la inductiva (abducción.), 4) se debe contextualizar el análisis de, 5) se debe considerar el aspecto de las mujeres; como líderes o liderazgo femenino, 6) se debe tomar en cuenta el proceso llevado a cabo en el liderazgo internacional, y 7) se debe continuar validando en el contexto hondureño el liderazgo Transformacional/Carismático como teoría dominante y se debe ampliar su metodología, perspectiva y lógica.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

3.2 Estrategias desde la Educación y Desarrollo para: a) Contribuir a la maduración del campo del Desarrollo Humano Sostenible, y b) lograr mayor maduración del investigador

En general:

	Nivel o grado de madurez y desarrollo de los campos de estudio		
Etapas para maduración de constructos de teorías	**Mecanismos para el desarrollo de teorías**	**Liderazgo**	**Educación y Desarrollo**
1) La introducción y elaboración del concepto;	A-Conmensuración		
2) Evaluación y aumento de conceptos	B-Evangelismo		
3) Consolidación y alojamiento del concepto.	C-Decir la verdad		
Fuente: elaboración propia adaptando los conceptos de Glynn, Mary Ann and Raffaelli, Ryan(2010); Reichers and Schneider (1990) y Hunt (1999) citados por W.L. Gardner et al. (2010)			

Matriz 6: NIVEL O GRADO DE MADUREZ DE LOS TRES CAMPOS DE ESTUDIO VINCULÁNDOLO A LAS ETAPAS Y MECANISMOS DE TEORÍAS

	Alto
	Mediano
	Bajo
	Nulo

De manera general la Matriz # 6 muestra el estado de situación de los campos de estudio, en relación al nivel o grado de madurez y desarrollo en cada una de sus etapas o mecanismos. Dicha matriz es coherente con los componentes que integran el modelo global de gestión ampliado. También se puede notar que el campo de los liderazgos cuenta con un nivel alto de maduración y desarrollo, en las etapas 1 y 2, y los mecanismos A y B, respectivos. Pero con un nivel mediano en

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

la etapa 3, y/o C respectiva. En el caso del campo de estudio de la educación y desarrollo, en todas sus etapas y mecanismos se encuentra en un nivel medio de maduración.

Primer escenario; nivel de madurez promediando los campos de estudio vinculados.

Etapas para maduración de constructos de teorías	**Mecanismos para el desarrollo de teorías**	**Nivel o grado de madurez promedio del investigador**
1) la introducción y elaboración del concepto;	A-Conmensuración	
2) evaluación y aumento de conceptos	B-Evangelismo	
3) Consolidación y alojamiento del concepto.	C-Decir la verdad	
Fuente: elaboración propia adaptando los conceptos de Glynn, Mary Ann and Raffaelli, Ryan (2010); Reichers and Schneider (1990) y Hunt (1999) citados por W.L. Gardner et al. (2010)		

Matriz 7	Alto
	Mediano
	Bajo
	Nulo

MATRIZ 7: NIVEL O GRADO DE MADUREZ DEL INVESTIGADOR VINCULÁNDOLO A LAS ETAPAS Y MECANISMOS DE TEORÍAS (PROMEDIANDO LOS TRES CAMPOS DE ESTUDIO)

Segundo escenario; nivel de madurez contrastando el antes y el después de realizar el programa doctoral

Etapas para maduración de constructos de teorías	**Mecanismos para el desarrollo de teorías**	**Nivel o grado de madurez promedio del investigador (en base a documentos analizados de la sub muestra (b) del campo de campo de la educación y desarrollo)**
1) la introducción y elaboración del concepto;	A-Conmensuración	
2) evaluación y aumento de conceptos	B-Evangelismo	
3) Consolidación y alojamiento del concepto.	C-Decir la verdad	
Fuente: elaboración propia adaptando los conceptos de Glynn, Mary Ann and Raffaelli, Ryan (2010); Reichers and Schneider (1990) y Hunt (1999) citados por W.L. Gardner et al. (2010)		

Derechos reservados

Matriz 8	Alto
	Mediano
	Bajo
	Nulo

MATRIZ 8: NIVEL O GRADO DE MADUREZ DEL INVESTIGADOR VINCULÁNDOLO A LAS ETAPAS Y MECANISMOS DE TEORÍAS (CONTRASTANDO EL ANTES Y EL DESPUÉS DE REALIZAR EL PROGRAMA DOCTORAL).

Mediante una autoevaluación critica (síntesis concluyente) se puede apreciar los niveles de madurez del investigador del presente estudio, en un primer escenario en la matriz # 8 vinculada a los tres campos de estudio, el nivel de madurez promedio alcanzado (puesto en perspectiva de largo pazo) es relativamente alto en la etapa 1 y mecanismo A, seguido por un nivel mediano en la etapa 2 y mecanismo B, luego un nivel relativamente bajo en la etapa 3 y mecanismo C. en un segundo escenario en la matriz # 9 vinculada a documentos analizados de la sub muestra (b) del campo de campo de la educación y desarrollo, se podría decir que en las etapas 1 y2 y mecanismos A y B respectivos, el nivel alcanzado de madurez y desarrollo del doctorante es significativamente alto, argumentado en base a el análisis autocritico con puntos de mejora para re-edición de los documentos en futuras publicaciones. En el caso de la etapa 3 o mecanismo C, el nivel de madurez seria mediano ya que se requeriría la re publicación de dichos documentos con los aspectos de mejora continúa para acreditar la consolidación. Es importante destacar que en caso del campo de los liderazgos los niveles de maduración y desarrollo del investigador fueron altos en todas las etapas y mecanismos.

Derechos reservados

4. Sobre el marco metodológico de estudios de métodos mixtos

Además de las estrategias antes mencionadas, las cuales fueron implementadas en el modelo delimitado al campo de los liderazgos, un aspecto trascendente fue el desarrollo del marco metodológico de métodos mixtos; con una clara justificación del uso de este enfoque, también el diseño de la investigacion en términos de propósito, prioridad y secuencia de métodos.

El diseño cuenta con todos los elementos requeridos en términos de muestreo, recolección y análisis de datos, y en congruencia o consistentes a las preguntas de investigacion planteadas y la demanda de los campos de estudio analizados. Se logró diseñar completamente, pero quedo pendiente de implementarse la tercera etapa, de esto se puede rescatar una lección aprendida en el sentido que "difícilmente se logra concluir con una tesis doctoral el abordaje total y completo de madurez de cualquier campo de estudio y del investigador propiamente". No obstante, se logró desarrollar las habilidades y alcanzar las competencias y cualificaciones requeridas para cumplir con los requisitos de un doctorado.

A partir del análisis de contenidos crítico de literatura (capitulo #2), se logró llevar al límite el objeto de estudio (liderazgos) en su estado de situación actual, permitiendo identificar los referenciales teóricos, metodológicos y de análisis más relevantes, así como también los aspectos que este campo de estudio necesita y demanda de mayor estudio y profundidad, es decir que esta fue la primera fase del diseño de investigacion con enfoque de métodos mixtos.

En el caso del enfoque cuantitativo se logran confirmar lo planteado al inicio del estudio y elaborado en base a la investigacion realizada por Vega, C., y Zavala, G. (2004); es decir que se acepta que los líderes considerados transformacionales según criterio de Jueces, obtuvieron mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X), que aquéllos catalogados como transaccionales según el mismo criterio en el contexto Hondureño en los tres niveles de la estructura del nuevo modelo educativo de la UNAH (Macro, Meso y Micro).

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

Al validar lo anterior se está contribuyendo al campo del conocimiento en su validación en una de las regiones del mundo donde menos estudios se han realizado; como ser el caso de Latinoamérica y específicamente en Honduras donde los estudios sobre dicho tema son nulos. Los únicos países que han realizado estudios científicos rigurosos son el caso de Chile y México. No obstante en otros hemisferios se ha desarrollado una cantidad significativa de estudios en los últimos 30 años, contando entonces con buena base de investigacion científica con perspectiva internacional comparada.

En relación al enfoque cualitativo se logró por un lado operacionalizar el sistema de teorías de liderazgo propuesto por Hernández, et al (2011), y con una lógica deductiva- inductiva (la cual refiriéndonos a Samaja (1993) seria abductiva) identificar y analizar en el contexto Hondureño tanto las categorías de teorías, como las teorías individuales que presentan los mayores niveles de saturación en los tres niveles de la estructura del nuevo modelo educativo de la UNAH (Macro, Meso y Micro). Es de hacer notar que los diferentes estilos de liderazgo presentaron diferentes distribuciones en los seis (6) niveles de concreción, y que la complejidad de los sujetos es dinámica, variable y diversa, por ejemplo; hay sujetos que son líderes en cierto nivel, pero pasan a ser seguidores o colectivos en otros niveles.

Luego mediante la triangulación, inserción, exploración y explicación del análisis, se logra evidenciar la complementariedad y expansión de ambos enfoques, por un lado el enfoque eminentemente cuantitativo permite validar tanto las categorías de teorías de liderazgo y la teoría individual de liderazgo con mayor dominancia en este campo. Y por el otro lado permite identificar (con énfasis cualitativo) otras categorías de teorías y teorías individuales, importante mencionar que lo antes expresado permite identificar para futuros estudios las teorías de liderazgos más pertinentes en el contexto Hondureño en un primer momento o acercamiento y de esta manera se

Derechos reservados

podría operacionalizar y lograr mayor profundidad del análisis y además mayor validez y confiabilidad de un modelo de liderazgo ampliado e integrador.

5. Sobre el análisis y discusión

A continuación se describen elementos que permiten demostrar que el presente estudio logro trascender, por lo tanto dichos elementos y otros expresados en todo el cuerpo del documento, respaldan científicamente la tesis doctoral y dan argumentos y fundamentos para posicionarse a nivel mundial en las diferentes comunidades científicas pertinentes y vinculantes.

Este estudio aporta con relevancia y valoración científica, al estado de situación del campo de los liderazgos, con aportes de integración teórica con enfoques mixtos y múltiples, pero también con triangulación metodológica y con una visión más integral de los liderazgos como objeto de estudio. Es decir que este trabajo trasciende en relación a otros estudios científicos similares que se han implementado en el mundo y los resultados del análisis cuentan con el respaldo científico riguroso tanto del enfoque cuantitativo, como cualitativo para posicionarse a un nivel internacional.

Mediante este proyecto de investigacion doctoral se logró contribuir a dos procesos de madurez, tanto al campo de estudio como del investigador; en el caso del campo de estudio, se identificó y diseño y desarrollo el proyecto en base a los aspectos teóricos, metodológicos y de análisis que requiere dicho campo de estudio; en el caso del investigador, por un lado profundizar más en el enfoque cuantitativo al llevarlo a un nivel de causalidad con un modelamiento de ecuaciones estructuradas, y por otro lado a apropiarse de herramientas e instrumentos de análisis cualitativo, así como lograr la triangulación de ambos enfoques.

Inicialmente se demuestra que en el ´Desarrollo Humano Sostenible´-DHS convergen una diversidad de disciplinas, campos de estudio y que existen otros paradigmas vinculantes. Identificando la `educación` como una disciplina y campo de estudio transversal y vinculado a

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

otros temas y campos de estudio. Es decir que el presente estudio logra plantear un modelo ampliado que permite tener una visión holística del paradigma al cual se suscribe la investigacion el Desarrollo Humano Sostenible, derivando como modelo delimitado al campo de estudio de los `Liderazgos' y vinculándolo a la disciplina de la gestión `Educativa` y el campo de estudio de la `educación y el desarrollo` .

Luego, Se logró hacer énfasis demostrando la validez de la teoría dominante basado en el análisis de contenido del capítulo del marco teórico y marco analítico del campo de los liderazgos, desarrollado y aplicado a nivel empírico; en el contexto Hondureño, con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), pero además validando un sistema de teorías con un enfoque cualitativo, lo cual permitió demostrar la triangulación, complementariedad, extensión que se da con ambos enfoques. Es decir que se puede argumentar que para la maduración de disciplinas, campos de estudio y paradigmas se requiere de ambos enfoques, y por lo tanto es estéril discutir y argumentar solamente desde una perspectiva o enfoque eminentemente cuantitativo o puramente cualitativo, ambas lógicas son requeridas. En el estudio se pudo validar que la teoría dominante de `Liderazgos Transformacional Carismático` en el contexto internacional, siempre es significativa en su validez, fiabilidad y replicabilidad, pero que existen otras categorías de liderazgos con niveles altos de saturación que requieren de mayor profundidad en el estudio (ej. Liderazgo destructivo, estratégico, compartido, femenino, etc.) y que hay un surgimiento de nuevas categorías propias del contexto Hondureño específicamente en el caso de la UNAH (ej. liderazgo centralizado, con algunos elementos de liderazgos narcisista) pero que igualmente requieren de mayor desarrollo y madurez (en su validez, fiabilidad y replicabilidad) en futuros estudios.

La síntesis de los hallazgos y resultados anteriores, se describe ahora en dimensiones del proceso de la investigacion, con el propósito de generar mayor claridad y descripción:

Derechos reservados

UD-DEGT-UNAH

Dimensión de la revisión de literatura a pesar de que al inicio el presente estudio se planteaba una propuesta de investigacion que identificaba algunos elementos orientadores, entre algunos de ellos como ser una justificación, un objeto de estudio, objetivos, propósitos, preguntas de investigacion y una revisión preliminar de literatura, hasta que se logró hacer la revisión y análisis crítico de la literatura fue cuando se identificaron los aspectos y elementos claves del estado del arte del campo de estudio de los liderazgos, es decir que es fundamental y determinante contar con una metodología pertinente para dicho análisis y además acceso a bases de datos de calidad y que representan un universo de la bibliografía con los mejores indicadores de impacto, y sumado a ello con criterios claramente definidos para seleccionar una muestra representativa en este caso por conveniencia y en el mejor de los caso una muestra probabilística. A partir de lo antes expuesto, se logró diseñar, elaborar y desarrollar un estudio o investigacion que está contribuyendo significativamente al estado del arte del campo de los liderazgos, en este caso a la integración de la fundamentación teórica, metodológica y también a la validación empírica en una de las regiones del mundo donde menos estudios se han realizado sobre este fenómeno, como es el caso de Latinoamérica que se han realizado estudios únicamente en Chile y México y con el presente estudio en Honduras.

Dimensión teoría y metodología; Si se hubiera realizado el estudio con un enfoque eminentemente cuantitativo, el estudio estaría limitado a la validación de la teoría dominante (Liderazgo Transformacional), y únicamente se podría explicar el fenómeno desde esa perspectiva, y además no contaría con la complementariedad que permite la triangulación de ambos enfoques. Por otro lado los hallazgos darían luz a realizar acciones a futuro únicamente con categorías cuantitativas y no se lograría plantear una propuesta más ampliada e integral en este caso de un sistema de teorías. No obstante si se hubiera optado únicamente por un enfoque eminentemente cualitativo no se contaría con las medidas de calidad de validez y confiabilidad de al menos una de

Derechos reservados

las teorías. Es decir que el enfoque metodológico puede limitarnos a varios niveles el desarrollo y culminación del estudio en los diferentes componentes del método científico; fundamentación teórica, método y tipo de análisis, categorías y medidas de calidad.

Si no se hubiera realizado un análisis de contenido de los tres campos de estudio (DHS, EDDS, y Liderazgos) no se hubiera clarificado la conexión, vinculación o mediación que existe, se puede argumentar que con esta lógica se ha identificado una buena práctica de investigacion, para que sea utilizada y adaptado a los futuros estudios de DHS desde varias temáticas, disciplinas etc.

El cierre de las categorías para el análisis se dio en dos momentos, el primer momento seda a través del análisis de contenido de la primera fase del diseño, es decir que los hallazgos de dicha fase fueron insumos claves para un segundo momento de definición y cierre de categorías para el análisis, tanto para un marco ampliado (tres campos de estudio), como para un marco delimitado, con el propósito de lograr mayor profundidad en un campo por razones de viabilidad en el tiempo, es este caso se delimito al área de estudio de los liderazgos con total mediación y articulación con las bases teóricas del concepto o paradigma del desarrollo humano sostenible (DHS). Es decir que aunque el análisis profundice más en el campo de los liderazgos, el eje articulador de la lógica del análisis está fundamentado en el DHS y vinculado al campo de la ´educación y desarrollo´. Se describe en mayor detalle en los demás capítulos del cuerpo de este documento, pero hay que mencionar algunos hallazgos distintivos como ser la identificación en términos relativos el nivel de avance y maduración de dicho paradigma desde diferentes, disciplinas y campos de estudio, dentro de los cuales la ´educación´ es una determinantes que se identifica constantemente en cada uno de los estudios, pero además dentro de la ´educación´ se identificaron modelos de gestión que permitirían mejores y mayores resultados e impactos institucionales, considerando como la causal determinante los liderazgos.

Derechos reservados

Dimensión empírica; a) en el caso de lo empírico el estilo de liderazgo `Transformacional` a pesar de contar con la mayor significancia y saturación, *los estudiantes* (nivel micro) son los que menos se refieren a esta categoría, no obstante de ser los más importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y la razón de ser de la Universidad. b) Otro hallazgo es que también se identificaron con menor grado de saturación categorías opuestas a lo transformacional, como ser liderazgos destructivos (soporte desleal, descarrillado), centralización del liderazgo con elementos de comportamientos narcisistas. c) De las variables y categorías de desempeño, el constructo de la efectividad a pesar que se satura significativamente, no cuenta con significativa validez, pero si en el caso de los constructos de esfuerzo extra y satisfacción, en el de satisfacción los sujetos que más refirieron son los del nivel macro; las máximas autoridades del Consejo de educación superior y la junta de dirección universitaria, los que menos se refiere son los del nivel micro, específicamente lo docentes. Sin embargo los docentes se refieren más a lo transaccional d) en colectivo los jefes de departamento y coordinadores de carrera se refirieron más al comportamiento destructivo con la subcategoría de descarrillado, la subcategoría de soporte desleal fue más referida o percibido más por el nivel macro (máximas autoridades). e) los que más se refieren en su percepción a los liderazgos femeninos son los sujetos del nivel meso, entre ellos los líderes y del contexto, así como también de la diada (relación líder-seguidor), con mayor frecuencia de saturación los jefes y coordinadores de carreras, seguido por los estudiantes. f) el liderazgos de comportamiento tirano es más percibido y referido por los estudiantes en el nivel micro. g) sobre el liderazgo paternalista se refiere en mayor frecuencia los jefes y coordinadores de carrera en colectivo, h) el liderazgo autentico es más referido y percibido por los sujetos vinculados al nivel macro (máximas autoridades de JDU y Consejo Universitario). En general se puede argumentar que en base a los resultados empíricos exploratorios sobre los liderazgos de la UNAH en los niveles de concreción (macro, meso y micro) del nuevo modelo educativo, las estrategias para abordar este tema en el

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

marco de la organización con una visión de corto, mediano y largo plazo, requiere de un abordaje diverso y específico para cada uno de los niveles. Es decir que *los liderazgos universitarios son extremadamente diversos y complejos*. Pero, hay que destacar que para contar con mayor validez y confiabilidad se requiere completar la tercera fase del diseño, la cual se está sugiriendo como mucho énfasis para estudios futuros enmarcados en una iniciativa de política global de educación superior para la gestión de la educación superior para un desarrollo humano sostenible.

Con los resultados obtenidos se logró identificar elementos claves para proponer una política pública de educación superior en el campo de los liderazgos, la cual se podría complementar a la política de redes educativas regionales para la gestión del conocimiento con calidad pertinencia y calidad, derivándose o traduciéndose en programas académicos, de investigacion y vinculación con la sociedad, y con una visión de contribuir al Desarrollo Humano Sostenible de Honduras.

Sobre los hallazgos y resultados vinculados a la maduración del investigador, mediante el análisis autocritico de contenidos aplicados a producción científica (reportes, informes, libros, artículo científico) del investigador, se logró identificar aspectos de mejora continua para futuras reediciones y publicaciones de dicha documentación, argumentando que las categorías de análisis utilizadas son coherentes a las mejores prácticas de producción de artículos indexados.

El proyecto de investigacion doctoral logro alcanzar los objetivos planteados en la propuesta de investigacion en un nivel altamente significativo, no obstante con mucha recurrencia a lo largo del estudio, se ha enfatizado que la mayor *limitante* es que no se logró implementar la tercera fase del diseño, principalmente por el factor tiempo, sin embargo está debidamente conceptualizada y planteada en el diseño de la investigacion. Otro aspecto a resaltar es que no todas las recomendaciones del estado de situación fundamentado en la producción científica de los últimos

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

años se lograron implementar (ej.; estudios experimentales, el estudio no hace análisis del discurso, principalmente para la categoría de liderazgo político, dicha categoría es identificada en las últimas dos décadas de liderazgo en una de las revistas con mayor factor de impacto). No obstante la mayoría fue incorporada al estudio como ser; 1) el liderazgo estratégico y compartido es parte transversal del sistema de teorías, 2) varios niveles de análisis (tomando como unidad de análisis el modelo educativo de la UNAH ; se consideraron los niveles estructurales y de concreción), 3) desarrollo de liderazgo y sistema de liderazgo complementado con métodos mixtos (cuantitativo y cualitativo), así como la triangulación del análisis usando tanto la lógica deductiva y la inductiva (abducción.), 4) contexto de liderazgo (en cuatro redes regionales, y dos campus (CUROC y Ciudad Universitaria)), 5) mujeres; como líderes o liderazgo femenino, 6) liderazgo internacional, y 7) liderazgo Transformacional/Carismático como teoría dominante y ampliando la metodología, perspectiva y lógica.

6. Futuros estudios

Para lograr sostenibilidad en la temática abordada en el presente estudio, será fundamental continuar estudios enmarcados en una política pública de educación superior, para que cuente con el soporte institucional, no obstante que ya el cuerpo de la bibliografía de la cuarta reforma propone como objeto de estudio del proceso de reforma mismo, será fundamental articular por ejemplo la iniciativa que propone el Profesor Augusto Serrano, sobre la Educación Superior para un Desarrollo Humano sostenible, la cual podría articular el modelo ampliado propuesto en este estudio y considerando el modelo delimitado de los liderazgos como el motor para la gestión de resultados e impactos.

El modelo de gestión deberá ser dinámico y con los elementos de un nuevo paradigma en el sentido de ir madurando en función de las circunstancias y de las realidades y demandas auténticas

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

de la sociedad. En lo organizacional se debería debatir sobre las figuras que daría fortaleza y viabilidad, por ejemplo la escuela, instituto, observatorio (unidades académicas): "multi, inter y transdisciplinario de liderazgos de la educación superior para el desarrollo sostenible":

El presente estudio da una serie de componentes para diseñar y articular de manera participativa algunos de los estudios futuros que serían significativamente pertinentes al quehacer de la UNAH. La tercera fase del diseño queda pendiente por implementarse, pero igual a nivel teórico, metodológico y empírico se podría integrar lo experimental, así como la categoría de liderazgo político con un enfoque de análisis interpretativo del discurso, preferiblemente con un diseño de métodos mixtos y/o múltiples.

Entre algunos temas claves para ser conceptualizados ampliando su vinculación con la política de las redes educativas regionales para la gestión del conocimiento con calidad, pertinencia y equidad.

- Estudios sobre los marcos de cualificaciones y el aprendizaje a lo largo y ancho de la vida, articulando los sistemas formales, no formales e informales en reconocimiento, validación y acreditación de aprendizajes y experiencias previas.
- Identificar competencias de los liderazgos, en los seis (6) niveles de concreción del nuevo modelo educativo de la UNAH, necesarias para desarrollar todos los sistemas en toda la cadena de valor del conocimiento, aprendizajes y experiencias previas, desarrollarlas e integrarlas con todos los demás temas claves.
- Evaluación de las asimetrías en los mecanismos de cooperación y desarrollo integral entre la educación superior Latinoamérica y Europa (académica, profesional, etc.), y no únicamente en lo comercial.

Derechos reservados

UDI-DEGT-UNAH

- Estudio de viabilidad y factibilidad de la gestión del conocimiento global (formal, no formal e informal) en el sistema de educación Hondureño en las dimensiones de reconocimiento, poder, identidad, gobernanza, pedagogía, etc.

7. Resumen

El propósito de este capítulo fue exponer y describir en síntesis, sobre lo que se logró demostrar en los diferentes capítulos que integran el documento de investigacion doctoral, es decir sobre elementos del ¿Qué? ¿Cómo y ¿porque?), dichos capítulos se basan en una lógica secuencial, el logro de los propósitos y objetivos que se pretendía alcanzar, la relevancia y valoración científica en términos de aportes a la disciplina, campos de estudio y paradigma, la trascendencia del estudio en relación a otros estudios en el contexto internacional, la validez y confiabilidad teórica, metodológica y empírica del estudio, el cierre de las categorías que se describe en detalle en el capítulo teórico (el cap. # 2) en lo referente al modelo delimitado y luego su desarrollo en el marco analítico. Así como sobre aspectos metodológicos del enfoque mixto y la secuencia lógica o coherencia interna de los diferentes capítulos que componen el cuerpo del documento.

Además este capítulo de manera implícita rescata la visión global del estudio sobre los propósitos, objetivos, preguntas de investigacion y el diseño de la investigacion, describiendo las estrategias pertinentes para desarrollar y consolidar la madurez de los campos de estudio analizados y vinculados, las cuales se elaboraron en coherencia a las características distintivas y deficiencias de cada campo.

El valor de este capítulo es triple (síntesis *dimensiones*); Primero, este capítulo ofrece una reflexión y le da dan gran importancia a una sólida revisión de literatura como punto de partida del proceso, haciendo vinculación al marco teórico y el cómo (metodología) se logró mediante la

UD-DEGT-UNAH

Derechos reservados

potente herramienta del análisis crítico de contenidos, es de hacer notar que en dicho marco se describe con transparencia y rigurosidad como se puede implementar y extrapolar a diversas áreas de investigacion, permitiendo una mediación entre campos de estudio y como primer fase para identificar los elementos claves de un estado de situación de disciplinas y unidades de análisis que se integran en un el diseño global del estudio. Segundo, el capítulo pone especial atención a la dimensión teórica y metodológica, argumentando sobre la validación de teoría dominante, pero a la vez integrar nuevas categorías de teorías, utilizando el enfoque de métodos mixtos, para asegurar que la investigacion cuenta con la rigurosidad a través de explicitar y describir las respectivas opciones metodológicas. Tercero, el capítulo refuerza mediante el esbozo de los hallazgos y logros relevantes de la dimensión empírica, pero también promoviendo, y estimulando la continuación tanto de completar la tercera fase del diseño, así como futuros estudios e iniciativas a nivel de campos de estudio, institucional y como investigador en proceso de consolidación.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

ACRONIMOS

ANOVA	Análisis descriptivo / Análisis de varianza
CMMAD	La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
CURC	Centro Universitario Regional del Centro
CUROC	Centro Universitario Regional de Occidente
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centro Americano
CT	Comisión de Transición
CTADC	Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular,
CT-UTAR	Comisión Transición –Unidad Técnica de Apoyo a la Reforma
D E D S	Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible
DGQ, por sus siglas en Alemán	Asociación Alemana para la Calidad
DHS	Desarrollo Humano Sostenible
EDDS	Educación para el Desarrollo Sostenible
E D S	Educación para el Desarrollo Sostenible
EFQM, por sus siglas en Ingles	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
EOQ, por sus siglas en Ingles	Organización Europea para la Calidad
EQA, por sus siglas en Ingles	Premio europeo a la Calidad.
GEC	Grupos de Eficiencia Colectiva
GLOBE, por sus siglas en inglés	Liderazgo Global y Eficacia Comportamiento Organizacional
GRAMMS, por sus siglas en Ingles	Marco de Buena Información de Estudios con Métodos Mixtos.
IESALC	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
ISO9001:2000	Modelo de gestión de calidad
IWA-2	(Internacional Workshop Agreement IWA) establecido por ISO”3."Aplicación de ISO 9001:2000 en educación" coordinado por México. El mecanismo para llegar a un consenso internacional es un acuerdo derivado de un taller internacional
JDU	Junta de Dirección Universitaria
LMX	Liderazgo LMX-Multiniveles
MBNQA, por sus siglas en Ingles	modelos de excelencia, Mediante el Malcolm Baldridge Calidad Nacional
MIPYME	Micro Pequeña y Mediana Empresa
MLQ5X, por sus siglas en ingles	Cuestionario multifactorial de liderazgos
PLATS	Postgrado Latinoamericano en Trabajo Social
SEM, por sus siglas en Ingles	Modelamiento de ecuaciones estructuradas
SIMOL, por sus siglas en inglés)	Modelo de identidad social de la efectividad del liderazgo

JDU-DEGT-UNAH

Derechos reservados

TQM, por sus siglas en Ingles	Modelo de Gestión de la Calidad Total
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, S. (1992). "Evaluación de calidad como alternativa para la transformación de las Universidades: el caso de la Argentina". *En IGLU, Revista Interamericana de Gestión Universitaria, Argentina*, *No. 3*.

Angermüller, J. (Ed.) 2010. *Beyond Excellence: An Essay on the Social Organization of the Social Sciences and Humanities*. Bologna: Societa editrice il Mulino.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, *20*(2), 247–261. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.006

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Arias, C. E. (2014) VPL for more inclusive higher education in Honduras: Content analysis based on literature review on the Validation of Prior Learning (VPL), eds, Duvekot, R., Dae Joong Kang, D. & Murray, J. Linkages of VPL. Amsterdam: European Centre for Valuation of Prior Learning, (ISBN 978-90-812549-2-2), Pp. 131–146.

Arias, C. E. & Inestroza, A. (Abril, 2007). Informe Final; Diseño e implementación de los planes de reforma y desarrollo en los Centros Universitarios Regionales: El caso del CURLP.

Arias, C. E. (2009). Las redes educativas regionales: un marco integral de gestión del conocimiento, para la reforma universitaria que contribuye a la transformación nacional. *Revista Ciencia y Tecnología, UNAH, Honduras*, 3–24.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B., & Steidlmeir, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 181–217.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 422–438. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.007

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*(3), 288–307. doi:10.1016/j.leaqua.2006.02.007

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Calderón, R. y Arias, C. (2008). *Redes Educativas Regionales de la UNAH para la Gestión del Conocimiento con Calidad, Pertinencia y Equidad*. *Serie de publicaciones de la Reforma: No. 2*. Tegucigalpa, Honduras: Editorial Universitaria.

Cameron, R. (2009). 'A sequential mixed model research design: design, analytical and display issues'. *International Journal of Multiple Research Approaches*, *3*(2).

Cameron, R. (Ed.) 2012. *'Applying the newly developed Extended Mixed Methods Research (MMR) Notation System'.*

Cameron, R., Trudy, D., Scott, R., Ezaz, A., & and Aswini, Sukumaran. (2013). Lessons from the field: Applying the Good Reporting of A Mixed Methods Study (GRAMMS) framework. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, *11*(2), pp 53-66.

Cameron, Roslyn and Molina-Azorin, Jose (Ed.) 2010. *The use of mixed methods across across seven business and management fields*. Southern Cross University Library: ePublications@SCU.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 443–455. doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.003

Centro Interuniversitario -CINDA. (1994). *CINDA 1994 Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior*. Santiago de Chile.

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 670–685. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.004

Cremin, P., & Nakabugo, M. G. (2012). Education, development and poverty reduction: A literature critique. *International Journal of Educational Development*, *32*(4), 499–506. doi:10.1016/j.ijedudev.2012.02.015

CTADC, (2009) El Modelo Educativo de la UNAH, Serie de Publicaciones de la Reforma Universitaria, No. 2. Tegucigalpa: Editorial Universitaria

Day, D. (2001). Leadership Development: A review in Context. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 581–613.

DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 1069–1085. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.009

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 807–834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 207–216. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Equipo de investigacion UNAH (Abril, 2013). Marco de cualificaciones para la educación superior Centroamericana: Resultados de aprendizaje para Licenciatura, Maestría y Doctorado. Tegucigalpa, Honduras: Consejo Superior de Universidades Centroamericanas.

Equipo de investigadores. (2006). *Estudio de Seguimiento de Egresados de Programas de Posgrado Regionales Centroamericanos* (Secretaria General de CSUCA). Guatemala: Serviprensa, S.A.

España, O. (2011). *Educación Superior en Centroamérica: Límites y posibilidades* (Tercera). Guatemala: OSCADEL. S. A.

Derechos reservados

Gao, S., P. Mokhtarian and R. Johnston. Non-normality of data in Structural Equation Models. Transportation Research Board´s 87 Annual Meeting. 2008

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343–372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 922–958. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.003

George B. Graen and Mary Uhl-Bien. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications*. Retrieved from http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57

Glynn, M. A., & Raffaelli, R. (2010). Uncovering Mechanisms of Theory Development in an Academic Field: Lessons from Leadership Research. *The Academy of Management Annals*, *4*(1), 359–401. doi:10.1080/19416520.2010.495530

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, *13*, 423–451.

Grupo Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular. (2009). Modelo Educativo de la UNAH. *Serie de Publicaciones de la Reforma Universitaria, UNAH, Honduras, No. 3*.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1165–1185. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009

Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 729–755. doi:10.1016/j.leaqua.2012.06.005

Inestroza, A & Arias, C. (2009). *Informe final: Diseño de sistema integral de planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación.*

Jakobi, A. P. (2009). *International Organizations and Lifelong Learning: From Global Agendas to Policy Diffusion*. *Transformations of the State*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Kuhn, T. (2005). La estructura de las revoluciones científicas. *Fondo de Cultura Económica de España*, (ISBN 978-84-375-0579-4.).

Le Fanu, G. (2013). The inclusion of inclusive education in international development: Lessons from Papua New Guinea. *International Journal of Educational Development*, *33*(2), 139–148. doi:10.1016/j.ijedudev.2012.03.006

Little, A. W., & Green, A. (2009). Successful globalisation, education and sustainable development. *International Journal of Educational Development*, *29*(2), 166–174. doi:10.1016/j.ijedudev.2008.09.011

Lowe, K., & Gardner, W. L. (2000). TEN YEARS OF THE LEADERSHIP QUARTERLY:: CONTRIBUTIONS AND CHALLENGES FOR THE FUTURE. *The Leadership Quarterly*, *11(4)* (ISSN: 1048-9843), 459–514.

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados

Marino de Botero, Margarita. (2014). El Desarrollo Sostenible ¿qué ha cambiado? *YARUMO Internacional*, *3*(1).

Marsh, David and Furlong, Paul. (2002). *A skin, not a sweater: Ontology and Epistemology in Political Science*. Theory and Methods in Political Science, (Second). *Theory and Methods in Political Science,*: Palgrave Macmillan,.

McGrath, S. (2010). Education and development: Thirty years of continuity and change. *International Journal of Educational Development*, *30*(6), 537–543. doi:10.1016/j.ijedudev.2010.04.004

Monahan, K. (2012). A Review of Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, *5*(1), 56–66.

Morazán, P., & Negre, M. (Marzo, 2008). Análisis del Impacto del CAFTA en Honduras y Recomendaciones para las Negociaciones de un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea. Tegucigalpa, Honduras.

Muthén, B. and D. Kaplan. A comparison of methodologies for the factor analysis of non-normal Likert Variables. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, Vol. 38, No. 1, 1985

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 502–516. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004

Polat, F. (2011). Inclusion in education: A step towards social justice. *International Journal of Educational Development*, *31*(1), 50–58. doi:10.1016/j.ijedudev.2010.06.009

Serrano, A. (Octubre, 2007). *Educación Superior para el Desarrollo Humano Sostenible: (Una propuesta de investigacion institucional en la UNAH)*. Modulo I, Antología VI Promoción Doctorado en Ciencias Sociales, Aula del Doctorado en Ciencias Sociales.

Seuring, S. (2011). Supply chain management for sustainable products - insights from research applying mixed methodologies. *Business Strategy and the Environment*, *20*(7), 471–484. doi:10.1002/bse.702

Seuring, Stefan and Gold, Stefan. (2012). Conducting Content-analysis Based Literature Reviews in Supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, *17*(5), 544–555.

Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 837–848. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.014

Trputec, Zoran y Serrano, Augusto. (1997). Hacia un concepto de desarrollo humano sostenible. *Revista del Instituto de Ciencias del Hombre*, 45–80.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 298–318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002

UNESCO (Ed.) 2009. *Education for Sustainable Development*. Germany: UNESCO.

Unidad Técnica de Apoyo a la Reforma. (2005). Agenda Básica para la reforma y el desarrollo de los centros regionales _CUR_editado_JH_reformas_foro [1]. *Serie de documentos base, UNAH, Honduras, No. 1*.

Unidad Técnica de Apoyo a la Reforma. (2005). Plan General para la Reforma Integral de la Universidad. *UNAH*,

Derechos reservados

Vega, C., & Zavala, G. (Enero, 2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno* (Maestría-Tesis metodológica). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Vries, R. E. de. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 809–821. doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.002

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913

Wang, X.-H., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 775–790. doi:10.1016/j.leaqua.2012.02.001

Wesseler, M. (2013). "Passion for Learning: The Shift towards Learning for Development in Higher Education". *Revista Perspectivas del Desarrollo, Doctorado en Ciencias Sociales, No. 2*.

Wilderom, C. P., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 835–848. doi:10.1016/j.leaqua.2012.04.002

Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 285–305.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 15–32. doi:10.1177/107179190200900102

Zaccaro, S., Ritman, A., & Marks, M. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, *12*(451-483).

UDI-DEGT-UNAH

Derechos reservados