

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC) DESDE EL AÑO 2004 AL 2008

Alejandra Banegas Chavarría

Doctorando

Docente de Planta, Facultad de Ingeniería, Campus Tegucigalpa, Honduras
(Marzo 2013)

Resumen. Diferentes teorías de liderazgo que se desarrollaron a finales de las décadas del siglo XX hasta el siglo XXI, entre las cuales el liderazgo transformacional se ha convertido en la última tendencia. También, el liderazgo en Honduras cobra fuerza en esta misma época cuando surge el tema gestión de calidad aplicada a instituciones educativas universitarias. Se adaptó una herramienta de identificación de estilos de liderazgo transformacional en base a encuestas ya existentes, la cual fue aplicada a líderes académicos y administrativos de UNITEC, institución hondureña de educación superior. El mercado hondureño ha llegado a un estado de saturación no solo con ofertas de universidades locales con programas académicos presenciales y a distancia, sino que además, han incursionado en el mercado hondureño varias universidades internacionales con ofertas de carreras universitarias en línea. En consecuencia, la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) visualizó el liderazgo como una estrategia competitiva, y, al mismo tiempo, revisó la visión, la misión, los objetivos institucionales y los valores de la institución, que causó una modificación de la estructura organizacional de la misma. Se evaluaron las prácticas de liderazgo transformacional en los directivos administrativos y autoridades universitarias, aplicando una herramienta de identificación de estilos de liderazgo basada en el cuestionario Are We Making Progress del National Institute of Standards and Technology del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América, el Leadership Style Survey de Donald Clark, y el Leadership Skills Assessment Questionnaire. En las conclusiones se sugieren estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional en la institución.

Abstract. A brief summary is presented on different leadership theories that developed during the final decades of the 20th Century up to the 21st Century, when transformational leadership became the latest trend. As the topic of quality management in higher education institutions arose, transformational leadership became more popular. A tool to identify the different styles of transformational leadership was adapted from already existing surveys. It was applied to leaders of UNITEC, a successful Honduran institution of higher education. The Honduran market is already saturated with local universities offering different academic programs, including distant learning options, but in addition, several international universities have introduced themselves into this market with online programs. The Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) visualized leadership as a competitive strategy, and consequently, revised the vision, the mission, the institutional objectives and values, causing a modification of the organizational structure. Practices of transformational leadership of the administrative executives and university authorities were evaluated, applying the tool adapted from other existing ones, such as, Are We Making Progress? created by the National Institute of Standards and Technology from the US Department of State, Donald Clark's Leadership Style Survey, and the Leadership Skills Assessment Questionnaire. Strategies within the institution were proposed to strengthen and improve this leadership.

Palabras claves: estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, competitividad

INTRODUCCIÓN

Los servicios hondureños de educación superior han sido ofrecidos hasta en años muy recientes por instituciones locales tanto públicas como privadas mayoritariamente de carácter local, que no estaban preparadas para enfrentar una mayor y más competitiva

oferta, en particular, de instituciones extranjeras. En consecuencia, la oferta de todas estas instituciones locales no solo dejó de ser competitiva, más serio aún, resultó ser poco atractiva para el estudiantado hondureño. Con esta finalidad, esta investigación tuvo como objetivo general “Identificar las prácticas de liderazgo, resaltando, en especial, el estilo transformacional de los líderes de una institución de educación superior privada hondureña, que escogió el liderazgo institucional recurso estratégico para la competitividad.

Debido a la apertura de la economía hondureña ha significado, incluso en el sector servicios, una competencia que ya no solo es local sino internacional. Varias instituciones extranjeras se han establecido en el mercado, ofreciendo una gran variedad de servicios educativos a nivel superior. Esto ha significado, una competitiva, y, algunas han escogido incentivar el liderazgo moderno en sus colaboradores para mejorar el servicio tanto al cliente interno como externo, para implementar la misión y alcanzar la visión que se han propuesto.

Los estudios recientes de liderazgo han mostrado que el liderazgo transformacional es el más apropiado en el ámbito empresarial y, por lo tanto, es válido en instituciones privadas de educación, lo que les permite lograr sus objetivos de excelencia y de diferenciación académica y además, atraer un mayor volumen de estudiantes que buscan una oferta educativa más competitiva. Gran reto para todas las universidades locales, las cuales han tenido que revisar toda su estrategia

ANTECEDENTES

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), universidades públicas fundadas el 14 de diciembre de 1845 y en 1957 con el nombre de Escuela Superior de Profesorado, respectivamente (UNAH, s.f.). En 1978, a iniciativa de la Asociación Hondureña para el Fomento de la Educación Superior (AHFES) se funda la primera universidad privada, Universidad José Cecilio de Valle (UJCV), seguida por la Universidad de San Pedro Sula (USPS), la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) en 1987 y la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH). Y así, se continuaron fundando otras universidades privadas o se reconocieron como instituciones de educación superior algunas que ya existían mucho antes, pero lograron el estatus de universidades, cuando se creó la Ley de Educación Superior.

En este último grupo se puede mencionar a la Escuela Agrícola Panamericana (EAP), la Escuela Nacional de Agricultura (ENA) y la Escuela Nacional de Ciencias Forestales (ESNACIFOR). Hoy en día, existen diecinueve instituciones reconocidas por el Consejo de Educación Superior (Sistema Educativo Nacional de Honduras, 2001). Fue precisamente este estado de la educación superior hondureña en 1987, el que motivó a un grupo de docentes universitarios, cercano a la empresa privada, a fundar una institución de educación superior de mayor excelencia académica, y, así, nace en 1987,

la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)¹. Pocos años después de la fundación de UNITEC comenzaron a fundarse otras universidades privadas que buscaban introducirse en el mercado hondureño y lograr apropiarse de un segmento del mercado.

UNITEC logra desde sus inicios diferenciarse del resto de las instituciones de educación superior hondureña tanto por su propuesta de calidad de enseñanza, que en aquel momento, se entendió por emprendurismo, como por la introducción de novedosas carreras altamente demandadas particularmente por la empresa privada. El emprendurismo formó parte del modelo de UNITEC por su vinculación con el ITESM en los años de su fundación. Esta institución de educación superior tiene un programa muy extenso y exitoso en emprendimiento. Así, la institución logró un importante crecimiento, atracción de docentes altamente calificados y un fuerte liderazgo en el mercado hondureño.

No obstante lo anterior, su estructura organizacional no logró responder al cambio que se producía en el ámbito de la educación superior y tampoco estaba preparada para el crecimiento que experimentaba la institución, y en consecuencia, una serie de feudos de poder se fueron consolidando dentro de la misma. Ya para 1995, las otras universidades privadas con su oferta educativa estaban mermando el crecimiento del estudiantado de UNITEC, con se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1 Matrícula de Educación Superior de 1990 a 1995

Año	UNAH	UPNFM	UJCV	USPS	UNITEC	SMNSS	UNCAH	UTH	EAP	ENA	ESNACIFOR
1990	34664	6104	414	43117	969	628		657	180	100	N/D
1991	34333	6174	399	44158	1099	621		716	230	116	N/D
1992	36870	6281	415	47350	1135	643	400	696	223	120	N/D
1993	37755	5466	411	47562	1359	623	800	614	185	131	N/D
1994	40885	8224	416	54106	1493	685	2285	1248	154	143	N/D
1995	41999	7793	495	54904	2080	662	2226	N/D	242	116	N/D

Fuente: (Educación Superior, 1996)

En la Tabla 1, se puede observar que Universidad Católica de Honduras (UNCAH) mostraba un crecimiento acelerado rebasado la matrícula de UNITEC para 1994. La competencia interna entre las autoridades de UNITEC cada vez más intensas fue desmotivando al personal administrativo y docente, creando un ambiente negativo, factores que incidieron en la excelencia educativa de la institución que terminó impactando en su estudiantado, el cual poco a poco se fue reduciendo.

Además, surgen en el país otras instituciones de educación superior que empiezan a ofrecer carreras similares a las de UNITEC a un precio más bajo y con menor duración en años. La situación se vuelve tan crítica que los fundadores de la institución optan por empezar a buscar nuevas opciones de revertir el decrecimiento y mejorar el

¹ Los fundadores de UNITEC fueron el Dr. Román Valladares, Lic. Leticia Matay, Lic. Norma Ponce de Sánchez, Abog. Ramón Sánchez Borba, Lic. Ángel Godoy, Lic. Marcial Solís, Lic. José María Lagos, Dr. Benjamín Villanueva y Lic. Ramón Sarmiento.

liderazgo interno de UNITEC. Y es así, como deciden venderla a la corporación internacional Lauréate International Universities®. que es una red internacional de instituciones privadas de educación superior que ofrecen grados académicos a nivel de técnico, licenciatura y posgrado. Esta red incluye 20 instituciones acreditadas localizadas en Asia, Europa y América, que sirve a más de 215,000 estudiantes en todo el mundo (Universidad Tecnológica Centroamericana, s.f.).

Lauréate International Universities es un resultado de las nuevas tendencias de la internacionalización de la educación superior. En relación a la internacionalización de la educación superior, Brunner (2005, p.3) hace referencia a las fuerzas que la impulsan, siendo estas:

- 1) Creciente demanda por la educación superior alrededor del mundo.
- 2) Importancia en alza del conocimiento avanzado.
- 3) Geopolítica de influencias, colaboraciones y competencias en el campo de la educación superior.
- 4) Necesidad de las universidades de generar ingresos.
- 5) Concepción de la educación superior como servicio que se puede vender y comprar.
- 6) Difusión de nuevas TIC, particularmente Internet

En UNITEC, Lauréate International Universities designa a un Director General de Operaciones² como la máxima autoridad de la institución, el cual inicia la introducción de una serie de prácticas administrativas modernas como lo son el empoderamiento, el liderazgo, el mejoramiento continuo, una cultura organizacional más participativa, un enfoque de servicio al cliente por parte de todos los colaboradores, y otras, enmarcadas dentro de una visión, misión y un sistema de valores muy claramente definidas.

La institución logra en un plazo relativamente corto revertir la reducción en su estudiantado, el cual empieza a crecer de nuevo. Además, las nuevas prácticas implementadas mejoran notablemente el clima organizacional, vuelven a atraer al mejor personal docente y el ambiente de trabajo empieza a ser nuevamente atractivo. Hoy, la institución enfrenta un nuevo reto que no solo deriva del nuevo contexto de competencia en que se desenvuelve, sino que además, compite por un mercado muy pequeño, producto de la situación económica que vive el país.

² El Ing. Luis Zelaya Medrano es un profesional hondureño, ingeniero industrial graduado del Instituto Tecnológico de Monterrey, México, quien ingresó a UNITEC como docente de la carrera de Ingeniería Industrial, luego fue Jefe de la Carrera de Ingeniería Industrial, y fue promovido a asesor de la Rectora Lic. Norma Ponce de Sánchez. De Director General de Operaciones por Lauréate pasó a ser Rector.

MARCO TEÓRICO

Existen numerosas definiciones de liderazgo, entre las cuales es importante mencionar las siguientes tres, pues describen el contexto dentro del cual se desarrollara este estudio. Liderazgo según Omeltchenka y Armitage (2006, p. 316), afirman que es lograr que las personas trabajen juntas para la ocurrencia de sucesos que de otra manera no se llevarían a cabo, o la prevención de sucesos que ordinariamente ocurrirían. Block (2003, p. 318) cita a Rost (1991, p.102), quienes lo define como una relación de influencia entre líderes y seguidores, que tienen la intención de verdaderos cambios que reflejen objetivos mutuos y, finalmente, Cortés (1999, p. 73) lo considera como el proceso organizacional responsable de movilizar y orientar el desempeño de los equipos de trabajo, en función de los objetivos del negocio, hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

En todas estas definiciones puede observarse palabras claves que hacen el término de liderazgo tan importante, que ha motivado a un sinnúmero de investigadores a ahondar en este tema. Considero que estas palabras son trabajar juntas, verdaderos cambios, objetivos mutuos, orientar el desempeño y, satisfacción de expectativas de los clientes. Cortés, (1999, p.75) en su artículo Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros cita a varios investigadores y menciona algunas de las teorías de liderazgo que surgieron a finales del siglo XX.

- 1) Rasgos: Descubre una lista consistente de características genéricas de personalidad, inteligencia y otras habilidades que poseen los líderes efectivos (Yukl, 1989)
- 2) Conductual: identifica aquellas conductas concretas que diferencian a los líderes efectivos de los que no son, las cuales,....., podían ser desarrolladas y aprendidas (Yukl, 1989).
- 3) Contingencias: busca aquellos factores situacionales que hacían que un estilo conductual del líder fuera efectivo en una circunstancia determinada y no en otra, tales como el grado de la estructura de la tarea, la calidad de la relación líder-supervisado, autoridad del líder, madurez del empleado (Yukl, 1989).
- 4) Carismático: describe como el líder muestra rasgos y conductas, tales como autoconfianza, claridad y convicción de un sueño a realizar, sensibilidad al entorno y conductas poco convencionales (Northouse, 1997).
- 5) Transformacional: describe como el líder motiva a sus seguidores a lograr altos desempeños facilitando la comprensión de la importancia y valor de las metas a alcanzar y, por otro lado, incentivando a trascender los propios intereses y maximizar el desarrollo de las potencialidades de cada persona, involucrando tanto al líder como a sus seguidores en un procesos de transformación personal y organizacional (Northouse, 1997).

Además de estas corrientes, Block (2003, p. 321) agrega el liderazgo

6) Transaccional: describe como el líder motiva a sus seguidores satisfaciendo sus necesidades a cambio de un desempeño a la altura de las expectativas y como opera dentro del ambiente existente, prefiriendo evitar riesgos y se enfoca en la eficiencia y la predicción en vez de enfocarse en cambio e innovación. y además cita a Lauréate Education, Inc.5 como un ejemplo de la movilidad internacional de las instituciones.

Debido a que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional se consideran las corrientes más modernas, se detallarán los indicadores, según Kirkbride (2006, p. 23).

1) Transaccional:

- 1.1) Laissez faire: Evita tomar decisiones. Le huye a las responsabilidades. Serehúsa a tomar lado en una disputa. No muestra interés en lo que sucede a su alrededor.
- 1.2) Manejo por excepción pasivo: No toma acción a menos que surja un problema.
- 1.3) Evita cambios innecesarios. Toma acciones correctivas cuando se cometen errores. Canaliza su energía en mantener el statu quo. Corrige el problema y reasume el funcionamiento normal.
- 1.4) Manejo por excepción activo: Se preocupa por saber si algo ha ido mal. Presta atención en su mayoría a errores y desviaciones. Se mantiene alerta a infracciones a las reglas
- 1.5) Premiación contingente: Reconoce lo que debe hacerse. Provee apoyo a cambio del esfuerzo requerido. Da reconocimiento a los seguidores cuando se desempeñan y logran los objetivos consensuados. Se asegura de proveer los recursos necesarios para que los seguidores logren sus objetivos. Enseña a los seguidores a corregir errores.

2) Transformacional:

- 2.1) Consideración individualizada: Reconoce las diferencias entre fortalezas y debilidades de las personas. Es un oyente “activo”. Asigna proyectos, basándose en las habilidades y necesidades individuales. Anima el intercambio de puntos de vista. Promueve el auto crecimiento.
- 2.2) Influencia idealizada: Demuestras competencias no usuales. Celebran los éxitos de sus seguidores. Enfrentan las crisis con valor. Usan el poder para ganancias positivas.
- 2.3) Motivación inspiradora: Presentan una visión del futuro optimista y posible de lograr. Moldean expectativas y les dan sentido. Reducen asuntos complejos a puntos claves usando un lenguaje simple. Crean un sentido de prioridades y propósitos.

- 2.4) Estimulación intelectual: Re-examina las hipótesis. Reconoce patrones que son difíciles de imaginar. Está dispuesto a llevar a cabo o considerar ideas que parecieran tontas a otros. Anima a los seguidores a re-pensar los problemas. Crea una disposición al cambio de pensamiento.

Castaglia (2006, p.23), realizó una investigación en una pequeña universidad privada en los Estados Unidos, en la que estudia el impacto cultural en la estructura organizacional, la satisfacción del trabajo y el compromiso de los docentes al introducir cambios administrativos para lograr un modelo más empresarial. UNITEC, al ser adquirida por Laureate International Universities, decide adoptar un modelo actualizado y moderno para hacer negocio. La introducción de cambios orientados hacia una institución educativa más empresarial produjo un impacto cultural tanto en administradores como en el cuerpo docente, lo que causó confusión e inseguridad. Con el tiempo estas percepciones se modificaron al observar el orden y los cambios positivos. La modificación de los objetivos institucionales y la forma de hacer negocio, benefició no solo al estudiantado, sino que a los docentes y en especial, a los líderes administrativos y académicos de la institución.

Antes de integrarse a la administración, muchos de los administradores llegaron a esta institución como docentes, y por disposición de las autoridades superiores, la mayoría de ellos todavía sirven clases. Por lo tanto, los cambios en la cultura organizacional de la universidad los impactó doblemente por sus diversos roles en la institución. Se detectó en las conversaciones y actitudes tanto del cuerpo docente como el administrativo, la confusión y el temor durante la época de transición. Además, al surgir el programa SENECA, en el cual se introducen las mejores prácticas docentes modernas, cuyo énfasis es el aprendizaje centrado en el alumno, convirtiendo al docente en un simple facilitador, forzó a los docentes a cambiar su planificación, sus actividades de clase y su evaluación. Los líderes tuvieron que ser sensibilizados también, ya que las estrategias implementadas trajeron consigo cambios en las normas académicas y administrativas y en las políticas de la Universidad.

Castaglia (2006, p. 23), también relata como el sector de educación superior de la sociedad americana ha venido sufriendo cambios acelerados y las universidades se han visto forzadas a alterar su cultura organizacional para lograr sobrevivir este cambio. Las presiones del mercado han cambiado al mundo de los docentes. El aumento en la competencia ha forzado a las instituciones a ser más sensibles al mercado con sus productos educativos y los docentes ya no pueden producir conocimiento sin considerar su aplicabilidad inmediata y su impacto en el mercado. (Birnbaum, 2000; Keller, 1983, citado por Castaglia 2006, p.24). Actualmente, muchas de las universidades no pueden darse el lujo de sostener programas no atractivos para el estudiantado y se han visto forzados a desarrollar sólo aquellos programas que son premiados por el mercado. La competencia de los proveedores de educación en línea y las universidades corporativas han retado las posiciones tradicionales de las universidades, que han sido hasta hace poco monopolios del negocio del conocimiento.

Por necesidad, las instituciones académicas han respondido a estas fuerzas combinadas cambiando su manera de hacer negocio. Las universidades, hoy en día,

han adoptado nuevas prácticas de negocios para incrementar ganancias tratando de ser sensibles al mercado (Birnbbaum, 2000, citado por Castaglia 2006, p.24). Los administradores deben estar atentos al impacto del cambio organizacional en el compromiso de los docentes. La transición a un modelo organizacional más competitivo y más empresarial no debe impactar en las funciones de la universidad – educar estudiantes y avanzar en el conocimiento – pero puede impactar en la disposición de los docentes al proveer sus servicios a la universidad como institución. Los administradores deben esforzarse por comunicar en detalle el rol cambiante de los docentes durante las transiciones, y, de ser posible, involucrarlos en la determinación de su propio lugar en este nuevo ambiente académico (Castaglia, 2006, p. 24).

Un liderazgo bien orientado y apropiado para instituciones en transición puede contribuir positivamente de tal manera que tanto los administradores como el personal docente logren adaptarse rápidamente a la nueva cultura organizacional y al cambio de estrategias de competencia en el mercado. Se puede deducir que el tipo o tipos de liderazgo en una institución educativa son cruciales, pues de sus estilos depende el logro del compromiso por parte de los colaboradores hacia la institución y colaborar en equipo hacia las nuevas metas.

METODOLOGÍA

En esta investigación se aplicó el método descriptivo y correlacional, en la cual se diseñó una encuesta de preguntas cerradas que fue aplicada a los líderes de la institución en sus diferentes niveles de mando. Su diseño se basó en varias encuestas en línea y fue complementado con otras preguntas, basadas en los indicadores y características del liderazgo transformacional.

Primeramente, se estudiaron distintos artículos sobre las últimas tendencias de liderazgo de finales de siglo XX e inicios del siglo XXI para establecer un marco conceptual. De acuerdo a las características y los indicadores de cada uno de estos estilos, se creó una herramienta que pudiera aplicarse a un ambiente educativo, tomando en cuenta la cultura hondureña.

Las herramientas consultadas fueron (Optimal thinking, 2008):

- 1) Encuesta de Estilos de Liderazgo (Leadership Style Survey)
- 2) Encuesta ¿Estamos progresando como líderes? (Are We Making Progress as Leaders?) del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST-National Institute of Standards and Tecnología) del Departamento de Comercio de Estados Unidos
- 3) Cuestionario de Evaluación de Destrezas de Liderazgo (Leadership Skills Assessment Questionnaire)

La encuesta tiene quince ítems que corresponden a un comportamiento o práctica de cada uno de los estilos de liderazgo, distribuidos y mezclados en toda la encuesta, de tal manera que el líder no pueda detectar cuál es el estilo o estilos idóneos, y conteste honestamente, especialmente en aquellas prácticas del estilo laissez faire, que es

considerado como aquel en el cual no existe liderazgo, y los estilos de manejo por excepción pasivo o activo. Se escogió una muestra estratificada de cuarenta líderes de un total de setenta y dos de la institución. Estos estratos consisten en:

- 1) Primer nivel de liderazgo: miembros del Consejo Ejecutivo (Director General de Operaciones Laureate Honduras, Rector y Vicerrectores) que formó el 15% de los encuestados,
- 2) Segundo nivel de liderazgo: Directores y Decanos constituyeron el 40% de la muestra, y
- 3) Tercer nivel de liderazgo: Jefes de Área Académica y Coordinadores, el 35% de la muestra.

Nueve de los líderes a quienes se les entregó la encuesta no la contestaron ni la devolvieron. La encuesta utilizó una escala de Likert: **S**: siempre o casi siempre, **M**: a menudo, **O**: ocasionalmente, **P**: pocas veces, y **N**: nunca o casi nunca. Y, para el análisis estadístico de la herramienta, se codificó cada escala de la siguiente forma: **4**: Siempre o casi siempre **3**: A menudo **2**: Ocasionalmente **1**: Pocas veces **0**: Nunca ó casi nunca.

Una vez procesada la encuesta, se hizo un análisis estadístico usando EXCEL. Se calculó la media aritmética de los quince ítems de cada estilo para poder clasificar cuales eran los estilos utilizados por el líder y colocarlos en orden descendiente. También se calculó la media aritmética de cada estilo para todos los líderes encuestados. Los estilos de cada líder fueron representados en graficas de barra para comparar las medias de los diferentes estilos. Además, se comparó cada estilo contra el estilo transformacional. Se propuso una fórmula para poder delimitar cuáles líderes estaban dentro de un rango aceptable, pues se observó durante el procesamiento de las encuestas, que algunos líderes no contestaron de forma congruente las preguntas. Esto se podría interpretar como la ausencia de un estilo definido y que reaccionan, según la situación.

Idealmente, el perfil de un líder debe mostrar calificaciones más altas en estilos transformacionales y calificaciones más bajas en estilos de manejo por excepción y laissez faire (Kirkbride, 2006). Por lo tanto, se propone asignar los siguientes pesos a las calificaciones obtenidas

$$Y = 0.55 X_1 + 0.35 X_2 + 0.05(X_3 + X_4 + X_5)$$

Dónde:

X_1 : promedio obtenido en liderazgo transformacional

X_2 : promedio obtenido en premiación contingente

X_3 : promedio obtenido en manejo por excepción activo

X₄ : promedio obtenido en manejo por excepción pasivo

X₅: promedio obtenido en laissez-faire

Sí el valor de Y es mayor que 2.7, el líder anda en valores aceptables. De lo contrario, necesita mejorar su estilo de liderazgo.

RESULTADOS

Los líderes practican los diferentes estilos de liderazgo: transformacional, premiación contingente, manejo por excepción activo y pasivo y laissez faire. Diversas investigaciones, entre ellas, la de Yun & Cox (2006) afirma que muchos administradores opinan que un estilo de liderazgo puede resultar en una situación particular y, sin embargo, en una situación diferente, sería más apropiado otro estilo. Este concepto se conoce algunas veces como el punto de vista “situacional” o punto de vista “contingente”.

Los valores del estilo laissez faire resultaron bastante altos y se esperaba lo contrario, ya que este estilo más bien es evidencia de falta de liderazgo. En el 80% de los casos, el liderazgo transformacional recibió una calificación más alta, y, en 12.5% de los casos estudiados, los líderes practican más el estilo manejo por excepción activo que el transformacional, en 2.5% de los casos practican tanto el estilo transformacional como el manejo por excepción activo y en 2.5% de los casos se practica más el estilo de premiación contingente que el transformacional, y en 2.5% se practica más el laissez faire que el transformacional, como puede observarse en las siguientes gráficas:

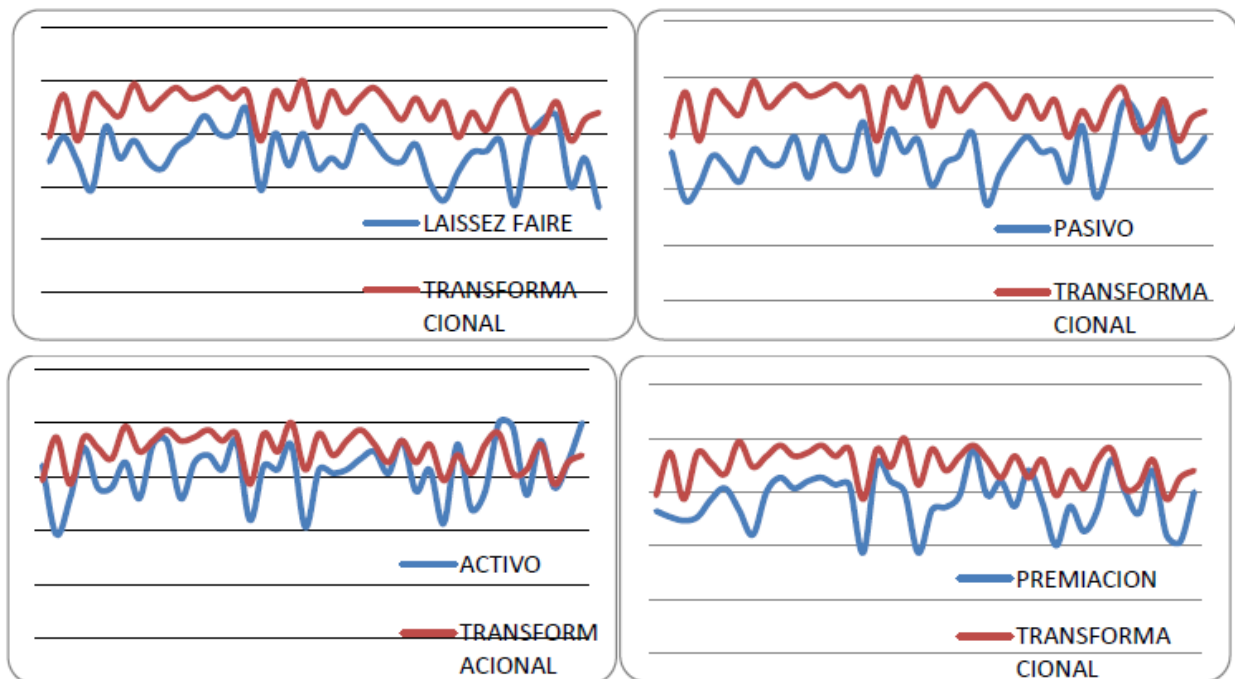


Figura 1 Comparación del liderazgo transformacional con los demás estilos.

En el segundo nivel de liderazgo se observó que, además del estilo transformacional, es bastante común que los líderes practiquen el estilo de manejo por excepción activo, en el cual se implementan muchos controles para detectar posibles desviaciones y evitar errores, en vez de ejercitar más la premiación como estímulo para alcanzar las metas.

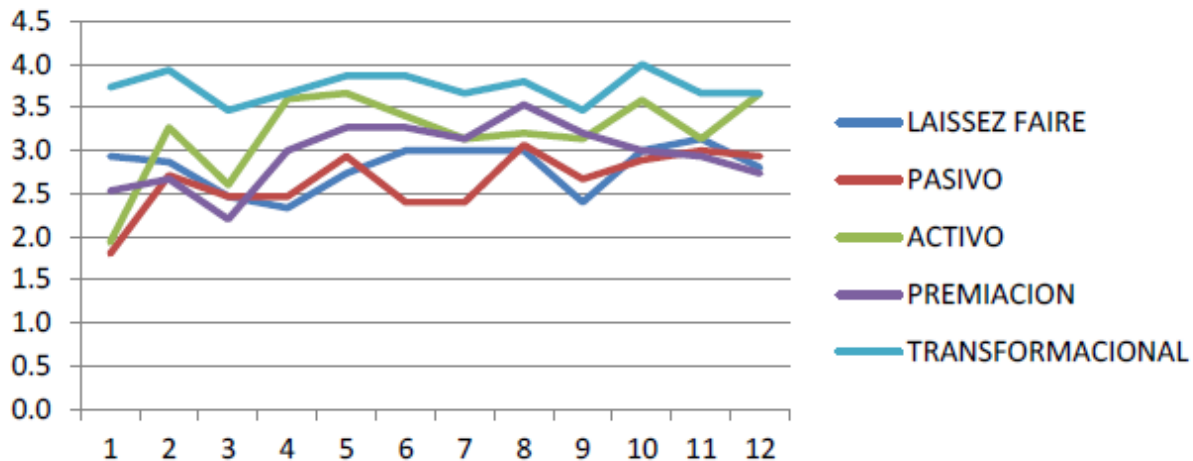


Figura 2 Liderazgo en Directores y Decanos

En el tercer nivel, se observa que en varios casos, 32%, que el liderazgo transaccional, específicamente, el estilo de manejo por excepción activo supera al liderazgo transformacional. Es decir, que estos líderes se preocupan más por saber si algo ha ido mal, prestan atención en su mayoría a errores y desviaciones, y se mantienen alerta a infracciones a las reglas.

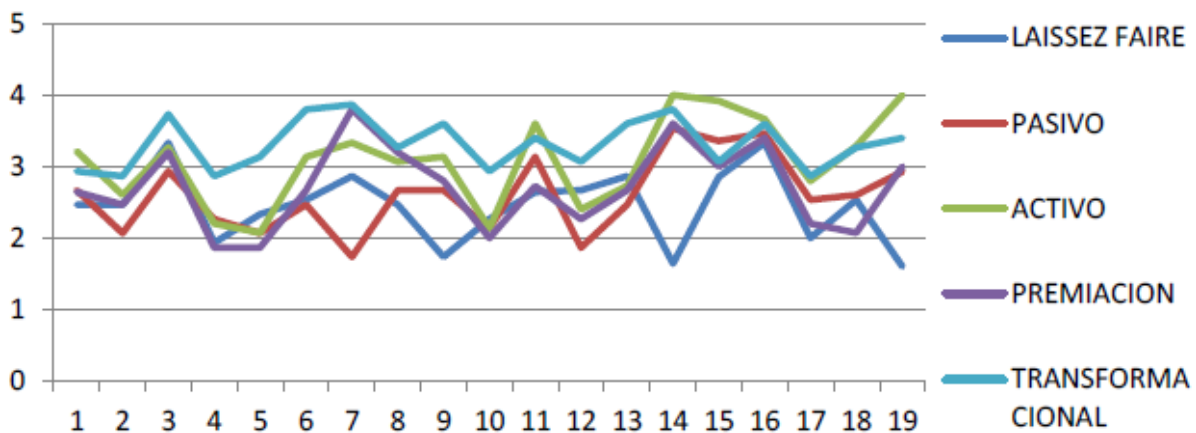


Figura 3 Liderazgo en el tercer nivel

De acuerdo al análisis estadístico, se puede afirmar con una seguridad del 95% que los líderes practican:

- 1) El liderazgo transformacional en el 26% a 28% de su gestión.
- 2) Seguido por prácticas de manejo por excepción activo del 20% a 23% del tiempo.

- 3) Del 18% a 20% de las veces, el líder practica la premiación contingente.
- 4) El manejo por excepción pasivo de 15% a 17% de su tiempo.
- 5) Del 14% a 17% del tiempo dejan de liderar y hacen caso omiso a situaciones que deberían ser consideradas importantes.

Al comparar varianzas de dos en dos, por medio de una prueba de hipótesis F de dos colas a un nivel de significancia del 5%, se estableció que la variabilidad de las prácticas es igual. Se podría concluir que los líderes no ejercen un estilo único, supervisan y controlan más que premian o reconocen el buen desempeño como medio de motivación para sus colaboradores. Al analizar el diagrama de caja y bigotes en la Gráfico 3, se puede concluir que los porcentajes del laissez faire y del activo de la población se distribuyen aproximadamente normalmente, mientras que los porcentajes de las prácticas transformacionales y los de premiación contingente tienen un sesgo positivo y los del pasivo tienen un leve sesgo negativo.

Se llevó a cabo una prueba F para determinar si las medias de los cuatro estilos de liderazgo son iguales y resultó que hay por lo menos una media distinta. Al aplicar la prueba t, la media de las prácticas transformacionales es distinta a las demás. Con la prueba Tukey, tanto la media de las prácticas transformacionales como las de las prácticas de premiación contingente, son distintas a las demás. En el figura 4 se comparan los diferentes estilos, y nuevamente, se observa que domina el liderazgo transformacional y el estilo de manejo por excepción activo tiene mayor variabilidad que los demás.

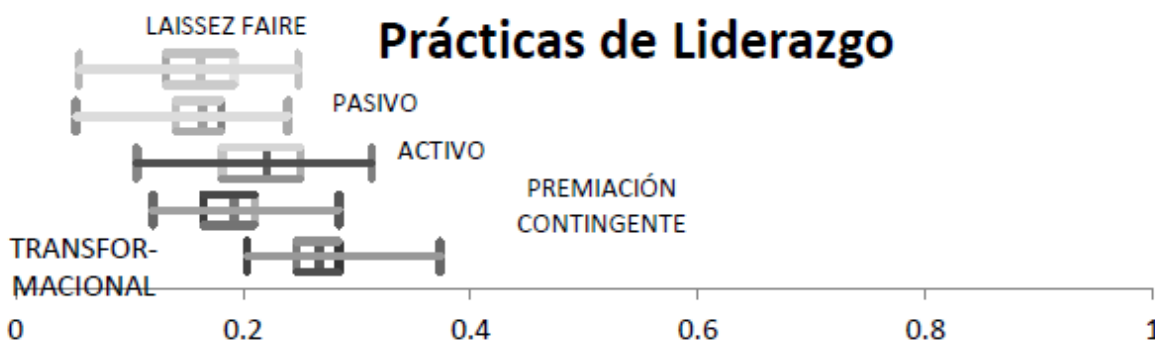


Figura 4 Distribución de los diferentes estilos de liderazgo

La muestra usada en esta investigación es homogénea, ya que representa al personal de una sola institución educativa. Consecuentemente, los miembros de la muestra pudieron estar influenciados por la cultura organizacional de esta institución en particular. El tamaño de la muestra fue relativamente pequeño, ya que se usó una muestra estratificada por niveles de liderazgo. Según los resultados de la investigación, se observó que los líderes de Unitec practican los diferentes estilos de liderazgo:

transformacional, premiación contingente, manejo por excepción activo y pasivo y laissez faire. Esto no es sorprendente, ya que algunas las investigaciones afirman que muchos administradores opinan que un estilo de liderazgo puede resultar en una situación particular, y, puede cambiar a otros en una situación diferente. Este concepto se conoce algunas veces como el punto de vista “situacional” o punto de vista “contingente”. (Yun & Cox, 2006).

Adicionalmente, los resultados de la investigación señalan que los líderes que contestaron la encuesta tendieron a contestar solamente en la escala de siempre o casi siempre y frecuentemente, ya que en muchos de los casos todos los estilos tienen valores bastante altos, es decir, mayores que 2.0. Esto se puede interpretar, que los líderes temían escoger nunca o casi nunca u pocas veces, pensando que esto sería mal interpretado por el investigador como falta de liderazgo. Esto dio lugar a que los valores del estilo laissez faire fueran bastante altos y se esperaba lo contrario, ya que este estilo más bien es evidencia de falta de liderazgo.

El 95% obtuvieron una calificación mayor a 2.7 al combinar estilos y darles el peso respectivo. Sin embargo, en el 77.5% de los casos, el liderazgo transformacional recibió una calificación más alta. Se observó que, en 15% de los casos estudiados, los líderes practican más el estilo manejo por excepción activo que el transformacional, en 5% de los casos practican tanto el estilo transformacional como el manejo por excepción activo y en 2.5% de los casos se practica más el estilo de premiación contingente que el transformacional.

En el segundo nivel de liderazgo se observó que, además del estilo transformacional, es bastante común que los líderes practiquen el estilo de manejo por excepción activo, en el cual se implementan muchos controles para detectar posibles desviaciones y evitar errores, en vez de ejercitar más la premiación para aquellos colaboradores que alcanzan las metas. En España solo recientemente se ha comenzado a trabajar en temas de liderazgo y, la verdad, con cierta confusión lógica sobre el tema (Rivera, 2006). Honduras, asimismo, corre la misma suerte que España y es necesario que UNITEC, a través de su unidad de Talento Humano implemente medidas que han tenido éxito en otros países latinoamericanos:

CONCLUSIONES

Sí UNITEC le ha apostado al liderazgo para ofrecer un servicio diferenciado de las demás instituciones, se necesita capacitación a nivel de líderes para mostrarles las bondades del liderazgo transformacional. Pareciera que en la cultura organizacional de esta institución, los líderes creen que el recurso humano no responde mucho a la motivación, la inspiración y a los incentivos, y los colaboradores están acostumbrados a trabajar en ambientes en los cuales se establecen muchos controles por parte de los líderes para la detección de errores antes de que sucedan.

Para UNITEC, sería recomendable adaptar el Modelo de Liderazgo de Rango Completo para fortalecer el estilo transformacional. Este modelo describe la distribución de los comportamientos del liderazgo, que varían desde el completamente inactivo

(laissez-faire) a comportamientos transaccionales hasta comportamientos transformacionales.

Adaptando este modelo a esta investigación, se proponen los siguientes pasos:

- 1) Dar retroalimentación a los miembros de la institución encuestados en relación a los resultados obtenidos. Validar la herramienta de medición mejorando aquellas preguntas que causaron confusión en la primera encuesta.
- 2) Organizar sesiones de sensibilización acerca de las bondades del liderazgo transformacional para lograr un compromiso de las autoridades y llegar a las metas de la institución en relación a su competitividad en el mercado hondureño.
- 3) Llevar a cabo reuniones individuales con los líderes para llevar un seguimiento de su progreso en la incorporación de más prácticas de liderazgo transformacional en sus actividades diarias.
- 4) Encuestar nuevamente tanto a los líderes como a sus colaboradores y a otros líderes con quienes tienen relaciones interinstitucionales (herramientas 360°) para comparar los resultados con la primera encuesta y lograr una mejora continua.
- 5) Planificar actividades para introducir más prácticas de liderazgo transformacional en todos los niveles de la institución, es decir, producir un efecto cascada transversalmente y verticalmente.

REFERENCIAS

- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership & Organizational Development Journal* , 318-334.
- Brunner, J. J. (2005, Octubre 18). Jose Joaquin Brunner. Accesado el 14 de abril de 2008, de Internacionalizacion Transfronteriza de la Educacion Superior: http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/JJB_Internac.ES.pdf
- Castaglia, B. (2006). The Impact fo Chandging Culture in Higher Education on the Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for College Faculty. *Academy of Educational Leadership Journal* , 23-43.
- Clark, D. (2007, December 30). Leader Style Survey. Accesado el 27 de marzo de 2008, de Performance, Learning, Leadership and Knowledge: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- Cortés, J. (1999). Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. *Revista Abante* , 71-96.
- LASPAU-Harvard. (n.d.). LASPAU Harvard University. Accesado el 13 de abril de 2008, De IDIA SENECA Programs: www.laspau.harvard.edu/idia/seneca_programs.html
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2004, February). Are we making progress as leaders? Accesado el 27 de marzo de 2008 de Baldrige National Quality Program: http://www.baldrige.nist.gov/Progress_Leaders.htm

- Northouse, P. (1997) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Ca:Sage Publications.
- Omeltchenka, A. E., & Armitage, A. (2006). Leadership prototypes: a Russian perspective. *Baltic Journal of Management* , 315-338.
- Optimal Thinking. (2008). Leadership Skills Assessment Questionnaire. Accesado el 27 de marzo de 2008, from The Community for Optimal Thinking: <http://www.optimalthinking.com/leader-assessment.asp>
- Rivera, J. (2006). El papel del liderazgo en los recursos humanos. Ediciones Deusto , 50-54.
- Sistema Educativo Nacional de Honduras. (2001). Estudios OEI (Organizacion de Estados Iberoamericanos). Accesado el 14 de abril de 2008 de Sistemas Educativos Nacionales: <http://oei.es/quipu/honduras>
- Universidad Nacional Autonoma de Honduras (UNAH). (n.d.). Retrieved from Universidad Nacional Autonoma de Honduras: <http://www.unah.hn/unahweb/?cat=1252> - 32k
- Universidad Tecnologica Centroamericana. (n.d.). La Universidad Global de Honduras. Accesado el 13 de abril de 2008 de UNITEC Web site: <http://www.unitec.edu>
- Yukl, G. (1989) *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yun, S., & Cox, J. y. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* , 374-388.

“LA REVISTA INNOVARE NO SE HACE RESPONSABLE EN NINGÚN CASO DE LOS CONTENIDOS, DATOS, CONCLUSIONES U OPINIONES VERTIDAS EN LOS ARTÍCULOS PUBLICADOS, SIENDO ESTA RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL (DE LOS) AUTOR (AUTORES)”