

# El liderazgo transformacional como modelo para impulsar el desarrollo profesional en el sector educativo universitario

## *Transformational leadership as a model to promote the professional development in the university education sector*

Alice Eloisa Melgar Domínguez\*<sup>1</sup> , Luis Eduardo Alvarenga<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Maestría en Educación para la Gestión Administrativa y Financiera, Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, UPNFM, Tegucigalpa, Honduras

<sup>2</sup> Departamento de Educación Comercial, Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, UPNFM, Tegucigalpa, Honduras

**Resumen / Introducción.** La Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) procura la formación de líderes que potencien el desarrollo de sus colaboradores en cumplimiento de su lema “educar para transformar”. La teoría del liderazgo profesional fue planteada por James MacGregor Burns en 1978. El objetivo del estudio fue evaluar el liderazgo transformacional en el desarrollo profesional del personal de la UPNFM. **Métodos.** El enfoque utilizado fue cuantitativo y correlacional, con análisis de las variables de este tipo de liderazgo y de desarrollo profesional. Se utilizó una muestra de 545 personas entre personal docente y administrativo de la universidad. La encuesta con escala de Likert fue enviada por medio del correo institucional. Los datos fueron analizados por medio del coeficiente de relación de la correlación de Pearson. **Resultados.** Entre las variables, se identificó una moderada correlación de 0.530, así también, se identificó que 66.56% presentaba factores de liderazgo transformacional y que 87.32% del personal consideraba que la institución incentiva el desarrollo profesional. El personal mostró características de liderazgo transformacional como empatía capacidad de gestión de equipos, empoderamiento, coherencia, innovación, capacidad ejecutiva y visión estratégica. **Conclusión.** El personal evaluado mostró que el liderazgo transformacional influye en el desarrollo profesional.

**Palabras Clave** Formación profesional, Honduras, Liderazgo, Universidad

**Abstract / Introducción.** Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) promotes the training of leaders who enhance the development of its collaborators and thus comply with its motto “educate to transform”. The theory of transformational leadership was proposed by James MacGregor Burns in 1978. The aim of the study was to evaluate transformational leadership in the professional development of UPNFM staff. **Methods.** The approach used was quantitative and correlational, analyzing the variables of transformational leadership and professional development. A sample of 545 people was used, including technical and administrative staff of the university. The Likert scale survey was sent via institutional email. The data was analyzed using the Pearson correlation relationship coefficient. **Results.** Among the variables, a moderate correlation of 0.530 was identified. Likewise, it was found that 66.56% presented transformational leadership factors and 87.32% of the staff considered that the institution encourages professional development. The UPNFM staff showed characteristics of transformational leadership, such as empathy, team management, empowerment, coherence, innovation, executive capacity, and strategic vision. **Conclusion.** The staff evaluated showed that transformational leadership influences professional development.

**Keywords** Honduras, Leadership, Skills development, Universities

Recepción: 29 enero 2024 / Aceptación: 24 abril 2024 / Publicación: 30 junio 2024

Cita: Melgar Domínguez, A. E., & Alvarenga, L. E. (2024). El liderazgo transformacional como modelo para impulsar el desarrollo profesional en el sector educativo universitario. *Innovare Revista de ciencia y tecnología*, 13(1), 15–20.

<https://doi.org/10.69845/innovare.v13i1.334>

## INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por un crecimiento e innovación constante, las universidades desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social, buscando alcanzar una gestión universitaria de excelencia. El liderazgo juega un papel crucial en este proceso, impulsando avances

significativos en la educación superior. Por ejemplo, en la India, se presentó la necesidad de orientar las universidades hacia un enfoque más tecnológico, por otra parte, China, estableció alianzas estratégicas con otras universidades frente a la escasez de profesionales en áreas de gestión empresarial. En Brasil, han logrado catalogar sus estudios de postgrado como los de mayor calidad en América Latina, con un reflejo de compromiso a la excelencia académica

\*Correspondencia: [alimelgar20@gmail.com](mailto:alimelgar20@gmail.com)



(Gómez Barrios, 2020). Estos cambios fueron impulsados por un liderazgo inspirador y promotor de nuevas estrategias.

En Honduras, el liderazgo ha sido estudiado por diversas universidades con los componentes de gestión empresarial, competitividad, gestión del desarrollo humano sostenible con excelencia. En ese contexto, se analizó como estudio de caso la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), una institución líder en el entrenamiento de formadores en Honduras. Para el 2022, la UPNFM formó una población total de 4,468 profesionales a nivel nacional, siendo estos los futuros docentes de educación media que realizan un efecto multiplicador en la población hondureña. Este compromiso se alinea perfectamente con el lema de la institución: “Educar para transformar”. La constante búsqueda de estándares de calidad ha llevado a la UPNFM a ser una de las instituciones comprometidas con el cambio y el desarrollo del país.

Por tal razón, se necesitan líderes que ayuden a orientar, guiar y, en muchos casos, transformar el estado de las cosas, promoviendo el desarrollo de capacidades y habilidades interpersonales, siendo personas resilientes con comunicación efectiva y con resolución de conflictos (Project Management Institute, 2017). Un líder debe ser la persona capaz de dirigir, guiar, conducir e influir de una manera efectiva y eficaz hacia el logro de los objetivos y metas institucionales (Aguera Ibáñez, 2004). Por tanto, es importante señalar la necesidad de incentivar un estilo de liderazgo que sea efectivo de acuerdo con la finalidad propia de la empresa u organización.

Un liderazgo extraordinario requiere alcanzar un equilibrio entre ser estratégico, valiente, firme con autoridad, pero también compasivo, empático y táctico (Sharma, 2007). Esta es una definición asertiva del término liderazgo transformacional. James MacGregor Burns definió dos tipos de liderazgos transaccional y transformacional en 1978. En 1985, Bernard M. Bass operativizó el concepto de liderazgo transformacional y sus dimensiones o características, como ser influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual (González et al., 2013).

Una perspectiva actual del liderazgo transformacional fue mencionada por Ford (EAE Business School, 2015). El líder transformacional va más allá de la táctica y la estrategia. Se centra en la generación de cambio en las empresas y en las personas, con logros de transformación en el estado de las cosas. Todo esto porque este tipo de liderazgo son personas carismáticas, proactivas y con una alta capacidad de escucha. El liderazgo transformacional tiene un gran referente en las relaciones interpersonales, dado que se acerca a sus colaboradores. Esto contribuye al potencial de capacidades, habilidades y destrezas. Los líderes transformacionales juegan un rol crucial en el desarrollo profesional del equipo.

El desarrollo profesional busca que las personas progresen por medio de diversas etapas de incorporación, crecimiento, madurez y maestría, las cuales tienen características propias (Fernández Losa, 2002; PROBIDEA, 2017). Por lo tanto, el desarrollo profesional varía según los desafíos y las nuevas exigencias que se presenten en la organización. El desarrollo de personal es necesario para así

conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz. Un buen desarrollo de empleado logra una vida profesional exitosa y, como consecuencia, motiva a la persona (Gelvis Hernández et al., 2015). El desempeño es el resultado que obtienen las organizaciones por parte de los colaboradores durante el desarrollo de sus competencias y habilidades.

Es importante realizar una evaluación de personal de manera constante y así poder cumplir con los objetivos institucionales (Molina Díaz y Pomares Paredes, 2018). Consecuentemente, se podrá determinar la necesidad de líderes que apoyen a la formación de desarrollo profesional de sus colaboradores y, por ende, lograr una relación del liderazgo transformacional y el desarrollo profesional. Esta investigación tuvo como objetivo evaluar la influencia del liderazgo transformacional en el desarrollo profesional de personal docente y administrativo de la UPNFM.

## MÉTODOS

### *Diseño de estudio*

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo correlacional y un diseño no experimental (Escamilla, 2010). El alcance de esta investigación fue la evaluación de la existencia de la influencia del liderazgo en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo de la UPNFM. Se analizó las variables de investigación por medio de la correlación de Pearson (Suárez Ibujés, 2011). Este estudio se llevó a cabo mediante las siguientes fases: identificación de las variables, identificación de la muestra, aplicación del instrumento de muestra y análisis de datos.

### *Identificación de las variables*

Se definió variables de liderazgo transformacional y de desarrollo profesional. La Tabla 1 muestra la operativización de las variables identificadas con sus dimensiones e indicadores. En el caso de liderazgo transformacional, las variables se tomaron como base de la operacionalización de Bernd Bass en 1985 (Mendoza Torres y Ortíz Riaga, 2006). Las dimensiones de desarrollo profesional fueron construidas como parte del componente teórico de esta investigación.

### *Identificación de muestra*

Según la Memoria Estadística de la UPNFM, en 2021 la estructura organizativa de Tegucigalpa contaba con un Consejo Superior Universitario, Consejo Directivo Académico, así como el Rector Universitario, tres Vicerrectorías y dentro de la Vicerrectoría Académica se desglosaban tres facultades: Ciencia y Tecnología, Ciencias de la Educación y Humanidades. Esta estructura organizativa contaba con un total de 223 personal administrativo y 512 personal docente en las modalidades presencial y distancia. Esto tuvo un equivalente de una población total de 735 colaboradores en la institución (UPNFM, 2021a).

**Tabla 1.** Variables y sus dimensiones e indicadores.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo transformacional Variable independiente	Influencia idealizada	Autoconocimiento Empatía Gestión de equipos
	Motivación inspiradora	Empoderamiento Coherencia Innovación
	Estimulación intelectual	Capacidad ejecutiva Visión estratégica
	Consideración individual	Sensibilidad social
Desarrollo profesional Variable dependiente	Habilidades gerenciales	Manejo de conflictos Comunicación efectiva Valores
	Satisfacción laboral	Motivación laboral Calidad laboral

Cabe destacar que, dentro del personal administrativo, los docentes pueden desempeñar funciones administrativas y facilitar como mínimo un espacio pedagógico a la comunidad estudiantil.

Del total de 512 docentes que trabajaban en modalidades presencial y distancia, no todos son personal permanente dentro de la institución. Según el Portal de Transparencia de la UPNFM 2021, en diciembre 2021, se identificó que 40 catedráticos eran empleados no permanentes y 150 prestaban servicios profesionales como docentes por hora (UPNFM, 2021b). El universo que se utilizó para el cálculo de la muestra en el área docente fue de 322 docentes (512-150 docentes por hora-40 docentes no permanentes). La población que se analizó fue de 545 correspondiente a 322 docentes permanentes y 223 personal administrativo.

Se aplicó el cálculo de la muestra, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Se obtuvo un total de 226 personas como muestra necesaria, determinado bajo los indicadores que se muestran en la ecuación (1).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad (1)$$

donde,

- n = Tamaño de la muestra,
- N = Total de la población,
- $Z_{\alpha} = 1.96$  (debido al nivel de confianza de 95%),
- p = Probabilidad a favor= probabilidad de que ocurra el evento esperado (en este caso 50% = 0.5),
- q = Probabilidad en contra= 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5),
- d= precisión= 5%.

### Aplicación del instrumento

Se aplicó un instrumento de escala de Likert que contenía 21 preguntas (Maldonado Luna, 2007). Las opciones en la escala Likert fueron: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Un total de 14 preguntas se referían a liderazgo transformacional y 7 preguntas a desarrollo profesional. El instrumento fue enviado mediante

el correo electrónico institucional. El instrumento fue respondido por un total de 107 personas, correspondiente al 47.13% de la muestra identificada. Este valor se consideró representativo para el análisis requerido. De las 107 personas que contestaron, 48 eran personal administrativo, 27 docentes y 32 trabajaba en ambas áreas. Los participantes dieron su consentimiento informado y no se colectó datos identificadores.

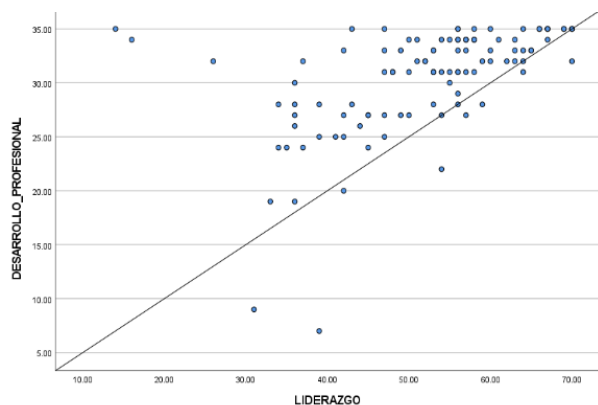
### Aplicación del instrumento

Los datos fueron analizados en la herramienta estadística SPSS. Se midió el nivel de correlación del valor estadístico de “r” de Pearson entre las variables independiente y dependiente. También, se calculó el nivel de confianza de los resultados. El análisis correlacional de las variables liderazgo transformacional y desarrollo profesional fue presentado en un diagrama de dispersión y por el coeficiente de relación de correlación de Pearson.

## RESULTADOS

La Figura 1 muestra la relación de las variables liderazgo transformacional y desarrollo profesional. Se encontró una relación positiva según el coeficiente de correlación lineal, con un valor estadístico de “r” de Pearson de 0.530. Las variables mostraron una moderada correlación al encontrarse en el rango de 0.40 a 0.60.

La correlación de Pearson puede afirmar con un 99% de confianza que existió una moderada correlación de las variables liderazgo transformacional y desarrollo profesional, con una significancia estadística bilateral de  $p < 0.001$ . Esto correspondió a 1% de significancia (Tabla 2). Los datos indicaron que el liderazgo transformacional influye en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo de la UPNFM. En cuanto a las características de un líder transformacional, se encontraron los siguientes elementos en la institución: empatía, gestión de equipos, empoderamiento, coherencia, innovación, capacidad ejecutiva y visión estratégica.



**Figura 1.** Diagrama de dispersión de las variables liderazgo y desarrollo profesional.

**Tabla 2.** Correlación de Pearson.

Variable	Correlación	Liderazgo	Desarrollo profesional
Variable 1: Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1	0.530** p<0.001 107
Variable 2: Desarrollo profesional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0.530** p<0.001 107	1 107

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

Según la Tabla 3, el 66.56% de las personas sintió que se cuenta con un liderazgo transformacional en institución. Sobre desarrollo profesional, el 87.32% estuvo de acuerdo en que los jefes potencian su crecimiento. Un 33.64% reportó que no existe un liderazgo transformacional, ya que respondieron con las opciones ni de acuerdo, ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Tabla 3.** Porcentaje promedio según la variable.

Variable de investigación	Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo y totalmente de acuerdo
Liderazgo Transformacional	12.08%	21.36%	66.56%
Desarrollo Profesional	6.14%	6.54%	87.32%

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este estudio se identificaron factores de liderazgo transformacional que existen en la UPNFM como ser empatía, gestión de equipos, empoderamiento, coherencia, innovación, capacidad ejecutiva y visión estratégica. Estas características son propias de este tipo de liderazgo. Asimismo, la mayoría de población estudiada consideró que la institución cumple con los logros instituciones y desarrolla efectivamente las funciones de planificar, organizar, dirigir y evaluar funciones. Esto responde a la importancia de que

un líder debe conducir a su equipo para lograr las metas institucionales.

La característica de consideración individual en el factor de sensibilidad social obtuvo un porcentaje más bajo de aceptación. Esto indica que la UPNFM debe reevaluar las estrategias que utiliza para lograr tener un acercamiento con sus colaboradores. Los jefes deben promocionar un mayor nivel de sensibilidad social, con el conocimiento y el entendimiento de los problemas de sus subordinados. La teoría de un líder transformacional no se limita solo a el papel de guiar a su equipo, sino el de influir en cada uno de sus miembros. Esto contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales y personales y logrará que sus colaboradores puedan desarrollarse profesionalmente. Esto se pudo reflejar en los resultados de esta investigación.

En años anteriores, el liderazgo ha sido estudiado por diversas universidades de Honduras. Por ejemplo, se ha explorado un modelo directivo basado en el liderazgo pedagógico-transformacional en la UPNFM (Soto Alverto, 2006). En ese estudio se describió las reformas y transformaciones de las instituciones educativas en donde se busca modelos de gestión por medio de un estilo de liderazgo pedagógico transformador. Por otra parte, se ha identificado un liderazgo empresarial y de competitividad en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) (Banegas Chavarría, 2013). Ese estudio destacó que el liderazgo en Honduras cobra fuerza cuando surge el tema de gestión de calidad aplicada a instituciones educativas universitarias. Otro estudio analizó el liderazgo universitario hacia una gestión de desarrollo humano sostenible con excelencia (Arias, 2014).

Varios estudios en América Latina han hecho referencia al liderazgo transformacional. Un realizado en Perú analizó el enfoque de desempeño laboral en un instituto pedagógico (Huillca Condori, 2015). Dichos estudios han considerado que el liderazgo se ha convertido en la última tendencia en el siglo XX y XXI. La excelencia en la gestión universitaria se logra mediante el liderazgo, por la relación entre líder y seguidor.

Estudios en Honduras y en otros países han utilizado a las universidades como objetos de investigación. En materia de liderazgo, nuestro estudio resalta un tipo de liderazgo transformacional que busca cambiar el estado de las cosas, añadido a la importancia de contar con líderes que ayuden a fortalecer y a mejorar el desempeño del personal de las instituciones. El presente estudio encontró una moderada correlación entre liderazgo transformacional y desarrollo profesional en el personal docente y administrativo de la UPNFM.

Por otro lado, se identificaron características asociadas al liderazgo transaccional en los colaboradores de la universidad. Se encontró una clara definición de roles y responsabilidades, así como el cumplimiento de tareas basado en el sistema de recompensas. Además, se observó un enfoque en la supervisión y monitoreo de desempeño del personal, con miras a garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Los hallazgos de este estudio contribuyeron a la presentación de una propuesta de modelo que servirá como base para la universidad y seguir trabajando en el liderazgo

transformacional y en el desarrollo profesional de sus colaboradores (Figura 2). La aplicación de este modelo podría ser ventajoso para alcanzar logros institucionales. También, se espera que el modelo propuesto sea la base para futuras investigaciones en las facultades, departamentos y otras sedes de la universidad.



**Figura 2.** Diagrama de Ishikawa con modelo propuesto para fortalecer el liderazgo transformacional para el desarrollo profesional en UPNFM.

Esta propuesta se enfocaría en capacitar al personal en las características propias de liderazgo transformacional, como un sistema en donde se benefician todos (Jiménez Del Río, 2018). Esto permitirá a los colaboradores potenciar sus habilidades y liderazgo dentro de la institución. Esta iniciativa busca fortalecer la capacidad del personal administrativo y docente, brindándoles las herramientas necesarias para fomentar un ambiente de excelencia académica y liderazgo efectivo en la universidad (Figura 2).

El modelo propuesto de liderazgo puede contribuir a cultivar una visión transformadora en el personal docente y administrativo. Se propone analizar a futuro el liderazgo transformacional potenciándolo en los docentes y administrativos de la UPNFM, con el fin de que los perfiles de los docentes se caractericen por ser empoderados, coherentes, innovadores, con habilidades gerenciales y visión estratégica. La institución tiene como objetivo la formación de docentes, los cuales son agentes de cambio en una sociedad y un efecto multiplicador que genera el desarrollo en el país.

### Conclusión

Las características de empatía, gestión de equipos, empoderamiento, coherencia, innovación, capacidad ejecutiva y visión estratégica fueron identificadas como aspectos del liderazgo transformacional en la UPNFM. Estas características influyen en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo de la universidad.

### Contribución de los autores

AEMD contribuyó en la construcción del objeto de estudio, bases conceptuales, contextualización de la metodología de investigación, análisis y discusión de los

resultados, elaboración del modelo propuesto y redacción del documento. LEA contribuyó en la supervisión de la metodología, literatura, análisis y discusión de los resultados, modelo propuesto y revisión de redacción. Ambos autores leyeron y aprobaron la última versión del manuscrito.

### Conflictos de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés.

### Aprobación ética

Dada por la institución de los autores. Se aplicó un consentimiento aprobado y no se colectó datos identificadores.

### REFERENCIAS

- Aguera Ibáñez, R. E. (2004). *Liderazgo y compromiso social: hacia un nuevo tipo de liderazgo: estratégico, ético y con compromiso social* (1ª ed.). Benemérita Universidad Nacional de Puebla.
- Arias, C. E. (2014). *Liderazgo universitario hacia una gestión del desarrollo humano sostenible con excelencia; el caso de la UNAH*.
- Banegas Chavarría, A. (2013). Liderazgo empresarial y competitividad en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) desde el año 2004 al 2008. *Innovare: Revista de ciencia y tecnología*, 2(1), 82-96. <https://www.unitec.edu/innovare/published/volume-2/number-1/217-liderazgo-empresarial-y-competitividad-en-la-universidad-tecnologica-centroamericana-unitec-desde-el-año-2004-al-2008.pdf>
- EAE Business School. (2015, abril). *¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa?* <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Escamilla, M. D. (2010). *Unidad 3. Aplicación básica de los métodos científicos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)
- Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. <http://hdl.handle.net/10810/7025>
- Gelvis Hernández, G., Molano Gamboa, J. M. y Riaño Tunjano, A. (2015). *Plan carrera en las organizaciones*. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20500.12010/3451/plan%20carrera%20en%20una%20organizacion%20C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez Barrios, S. A. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Conecta Libertad*, 4(1), 75-81. <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114>
- González, O., González, O., Ríos, G. y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355-371. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2298>

- Huillca Condori, B. J. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4616/Huillca\\_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4616/Huillca_cb.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jiménez Del Río, A. (2018, 13 de noviembre). *Plan de desarrollo profesional y su importancia para las empresas*. INESEM Business School. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/plan-de-desarrollo-profesional-y-su-importancia-para-las-empresas/>
- Maldonado Luna, S. M. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. *Xihmai*, 2(4). <https://dx.doi.org/10.37646/xihmai.v2i4.101>
- Mendoza Torres, M. R. y Ortíz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Molina Díaz, E. O. y Pomares Paredes, M. L. (2018). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Industria Alimentaria D´ Julia S.A.C. Lima, Perú*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4105/TESIS%20-%20POMARES%20PAREDES%20MIRIAM%20Y%20MOLINA%20DIAZ%20EDDY.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6ª ed.)*.
- PROBIDEA. (2017, 3 de agosto). *Toma acción en el plan de desarrollo profesional*. <https://www.probidea.com/tomar-accion-plan-desarrollo-profesional/>
- Sharma, R. S. (2007). *Guía de la grandeza*. Grijalbo.
- Suárez Ibujés, M. O. (2011). *Coficiente de correlación de Karl Pearson*. Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/766>
- Soto Alverto, F. (2006). *Hacia un modelo directivo basado en el liderazgo pedagógico-transformacional. Una propuesta*. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán [UPNFM]. (2021a). *Memoria Estadística UPNFM 2021*. <https://upnfm.edu.hn/phocadownload/Estadisticas/Memoria%20Estadstica%20UPNFM%202021.pdf>
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán [UPNFM]. (2021b). *Planilla de pagos empleados no permanentes del mes de diciembre 2021*. [https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver\\_documento.php?uid=MTI4MTE2MTg5MzQ3NjM0ODcxMjQ2MTk4NzIzNDI=](https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=MTI4MTE2MTg5MzQ3NjM0ODcxMjQ2MTk4NzIzNDI=)