

RECIBIDO EL 22 DE ENERO DE 2023 - ACEPTADO EL 24 DE ABRIL DE 2023

Pertinencia de un modelo de liderazgo resiliente y gestión de calidad en la educación superior

Relevance of a resilient leadership model and quality management in higher education

Nancy Natalia Duarte Romero¹

Universidad Internacional Tres Fronteras/a 1,
Paraguay

Rodrigo Ruay Garcés.

²Universidad de Playa Ancha² -
Comité de calidad Redipe, Chile

Resumen

La investigación aborda la temática de la Pertinencia de un Modelo de Liderazgo Resiliente y Gestión de Calidad en la educación superior y su objetivo es “Analizar la pertinencia del modelo de liderazgo resiliente que posibilite la gestión de calidad en las facultades de la Universidad Internacional Tres Fronteras del

Paraguay. La metodología es de enfoque cualitativo, de diseño genérico de la Teoría Fundamentada, de tipo “Sistemático”. La población constituyó tres estamentos de Decanos, directores, y Técnicos de las Facultades de la UNINTER; 17 especialistas, todos docentes de profesión, realizando además tareas diversas en la institución. La técnica utilizada fue una Entrevista Semiestructurada. Los resultados más relevantes resaltan que liderar con el ejemplo puede repercutir positivamente en los estamentos institucionales y crea

¹ Nancy Natalia Duarte Romero Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3566-1178>. rruay2003@gmail.com

² Orcid: Rodrigo Ruay rruay2003@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3283-4651>-
Universidad de Playa Ancha /a 2, Chile



ambientes de confianza y compromiso; se deben desarrollar y apoyar de interacción entre los miembros de la comunidad educativa de la institución. Como conclusión se puede señalar que existen variadas formas de liderazgo resiliente, para el logro del bienestar general de los estamentos institucionales y que la gestión de calidad requiere generar planes de mejora, estableciendo, además, sistemas de evaluación del desempeño.

Palabras Clave: Liderazgo. Resiliencia. Ejemplo. Conexiones. Límites. Autoeficacia. Gestión de Calidad

Abstract

The research addresses the theme of the Relevance of a Resilient Leadership Model and Quality Management in higher education and its objective is "Analyze the relevance of the resilient leadership model that enables quality management in the faculties of the Tres Fronteras International University from Paraguay. The methodology is of a qualitative approach, of a generic design of the Grounded Theory, of a "Systematic" type. The population constituted three estates of Deans, directors, and Technicians of the Faculties of the UNINTER; 17 specialists, all teachers by profession, also carrying out various tasks in the institution. The technique used was a Semi-structured Interview. The most relevant results highlight that leading by example can have a positive impact on institutional bodies and creates environments of trust and commitment; interaction between the members of the educational community of the institution must be developed and supported. In conclusion, it can be pointed out that there are various forms of resilient leadership, for the achievement of the general well-being of the institutional levels and that quality management requires generating improvement plans, also establishing performance evaluation systems.

Keywords: Leadership. Resilience. Example. connections. Boundaries. Self-efficacy. Quality Management

INTRODUCCIÓN

El mercado internacional se ha implantado en las últimas tres décadas, a veces con el crecimiento del poder adquisitivo de las clases bajas, a veces con el advenimiento de la tecnología, permitiendo la apertura de fronteras para la entrada de empresas multinacionales y productos importados a menor costo. Así las cosas, las organizaciones se ven obligadas a repensar sus estrategias y adaptarse a las nuevas demandas, con el objetivo de ganar mayor participación de mercado en sus segmentos, convirtiendo el entorno corporativo en un escenario itinerante de cambio.

La situación arriba descrita afecta a las organizaciones, incluyendo las educativas, como en el caso en la que se desarrolla la presente investigación, específicamente en la Universidad Internacional Tres Fronteras – UNINTER, que tienen un comportamiento dinámico, ya que están presentes en las personas y los factores de cambio deben ser visto por todos como un fenómeno especial que requiere una atención especial. Los cambios en este ámbito se dan con la intención de ajustar los modelos de gestión y pueden provocar cierta inercia entre las partes y establecer una posible crisis de control, dejando a los líderes con la sensación de estar fuera de control.

La investigación se desarrolló en la República del Paraguay, en la ciudad fronteriza llamada Ciudad del Este, ciudad gemela, colindante con Foz de Iguazú, Brasil.

El nombre de la Universidad Internacional Tres Fronteras responde a la estratégica ubicación geográfica en la que se encuentra situada, la triple frontera, entre Brasil, Argentina y Paraguay.



La UNINTER, como toda Institución Educativa, a consecuencia de la pandemia ha adaptado su modelo de gestión a fin de hacer frente a la situación mundial, uno de los factores fue la reducción de estudiantes que por diversas razones ha tenido que regresar a su país y ante otros factores que generaron una necesidad de readecuarse en carácter de urgencia.

Los cambios en la Institución se relacionan con el momento de la investigación se dan con la intención de ajustar los modelos de gestión y pueden provocar cierta inercia entre las partes y establecer una posible crisis de control, dejando a los líderes con la sensación de estar fuera de control (García, S.2022). Es en este escenario que el liderazgo resiliente, a nivel corporativo, juega un papel fundamental como columna vertebral de los equipos, constituyéndose en un actor clave para el éxito organizacional de las instituciones (Mendoza, N. 2020)

La investigación desarrolla la categoría del liderazgo de resiliencia, que puede ser un diferencial para los líderes de la era digital, en constante transformación, conjuntamente conectada con la categoría transversal de la gestión institucional de calidad (Pérez, I. T., Intriago, J. O., Villamil, K., & Meza, A. K. (2021).

METODOLOGÍA

El liderazgo resiliente como un factor esencial para el ejercicio de la autoridad en las instituciones de educación superior, ha sido estudiado por diversos autores a nivel internacional (Villa, A. 2020) Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. En el entendido que las universidades están experimentando procesos de transformación en su gestión en una sociedad en tensión. Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la universidad pedagógica experimental libertador.

Mendoza citando a Dubric (1999), señala el auténtico líder resiliente es espiritual, no desde

el punto de vista de la religiosidad, sino de una persona que aprende de sus errores y aciertos, de sus caídas y sus éxitos, porque de él brota esa voluntad autónoma que viene de lo alto. La fe es un aspecto principal que caracteriza a la resiliencia, dándose a sí mismo, esa libertad determinante que convierte su accionar en ley.

Los autores citando a Suárez, I; Vega, J; Saldarriaga, K y Villamil, K Vanessa; Tarazona, A (2021). La resiliencia es la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un contexto variable con el propósito primordial de cumplir con sus metas y superar las situaciones problemáticas para poder sobrevivir y prosperar. Es un nuevo paradigma entre las organizaciones para afrontar un mundo futuro de incertidumbre, transformaciones y cambio.

Por otro lado, Quiñonez y Prado, (2017). En ese mismo orden de ideas, Rogel y Urquiza (2019) plantean que: La resiliencia es una habilidad que le sirve a las organizaciones para sobreponerse ante circunstancias adversas de cualquier índole, salir bien librada y quedar en mejores condiciones que antes de la crisis, es decir se convierte en una estrategia para el fortalecimiento de la cultura organizacional, y el desarrollo de capacidades gerenciales ante el riesgo. Es fundamental la capacidad que tiene el ser humano para enfrentar, sobreponerse y fortalecerse en las situaciones difíciles o de adversidades presentes en un momento determinado. Tener una actitud resiliente, implica hacerse de una visión distinta del mundo que rodea al individuo y la organización, la misma implica el aumento de las posibilidades de mantener relaciones de solidaridad para enfrentar los conflictos propios del ser humano.

Es necesario, por tanto, como señala Soto, C. (2021). desarrollar una reingeniería institucional, aprender a construir las instituciones acordes a una amplitud de mirada, modificar las reglas, los métodos, los procesos para revertir los rendimientos decrecientes que presentan

tanto el capital físico como el capital humano (Núñez, 2019). Proyectar instituciones ágiles y versátiles con recursos humanos predispuestos a aprender y desaprender de manera proactiva, y crear motivaciones e incentivos, constituye uno de los desafíos inmediatos y mediatos.

A partir de lo anteriormente señalado, la investigación siguió una ruta cualitativa y se optó por un diseño genérico de la Teoría Fundamentada (Corbin y Strauss, 2010; Glaser y Strauss, 1967; Murillo, 2010). A partir de esta teoría, se ha organizado el trabajo cualitativo y se fundamenta el resultado de la investigación con base en los mismos datos considerados (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). La Teoría Fundamentada prioriza la teorización a partir de los datos, o la construcción de teorías a partir del trabajo de campo (Corbin y Strauss, 2010). Un primer paso para la construcción de una teoría es la descripción, proceso entendido como el uso de las palabras para detallar fenómenos. Los datos se clasifican y organizan usando categorías selectivas. Tipo de Investigación El trabajo fue realizado tomando en cuenta el tipo denominado "Sistemático" de la Teoría Fundamentada. Este tipo presenta unos pasos determinados, como la codificación, la categorización, la realización de redes semánticas, que sirven de sustento metodológico del proceso de investigación cualitativa, entendido desde la Teoría Fundamentada como tal (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Para la obtención de los datos de campo, se ha buscado el involucramiento de líderes de diferentes segmentos de la institución educativa, a los cuales se les solicitó información especializada sobre la postura de un líder resiliente y sus decisiones de trabajar en los parámetros de la calidad, aún ante las adversidades. En cuanto a su estructura, el presente artículo se organiza, conforme al esquema IMRyD, en cuatro secciones; es

decir, Introducción, Metodología, Resultados y Discusión.

La población asequible constituyó tres estamentos de Decanos (DEC), Directores (DIR), y Técnicos (TEC) de las Facultades de la UNINTER; siendo la muestra, denominada "Teórica" 17 especialistas, todos docentes de profesión, realizando además tareas diversas en la institución. El instrumento de colecta de datos fue una Guía de Entrevistas y como técnica se utilizó una Entrevista Semiestructurada.

La Guía de Entrevista semiestructurada fue aplicada directamente por la responsable de la investigación, a las UA seleccionadas intencionalmente, procediendo tanto a la grabación como a la transcripción de estas al formato de Microsoft Word®, para facilitar el análisis posterior de los datos cualitativos en ATLAS-ti9®. Las transcripciones de las entrevistas fueron organizadas en documentos independientes en el formato de Microsoft Word®, procediéndose a la codificación de los informantes clave, como DEC, DIR y TÉC, para Decanos, Directores y Técnicos de la institución universitaria, respectivamente. Se ha procedido a la realización de una matriz de los entrevistados, de DEC, DIR y TÉC, marcando sus cargos, instituciones, distritos y departamentos donde se encuentran asentados la institución universitaria.

Las entrevistas realizadas a los gestores académicos se dieron en los inicios del segundo semestre académico del año 2022. Cada entrevista se realizó personalmente en forma individualizada, tuvo una duración aproximada de 30 minutos, las mismas fueron grabadas y transcritas en Microsoft Word.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las preguntas realizadas en la Guía de Entrevista fueron organizadas conforme a las categorías y subcategorías de análisis definidas

en los objetivos de la investigación, de la siguiente manera:

- **Modelo de liderazgo resiliente**
 - Liderar con el ejemplo
 - Fomentar conexiones y familiaridad
 - Establecer límites
 - Desarrollo de la autoeficacia
- **Gestión de calidad**

En lo referente a los procedimientos de análisis de los datos cualitativos recolectados, se ha creado una Unidad Hermenéutica en la aplicación de ATLAS.ti9®, asignando los tres grupos de documentos conteniendo las entrevistas realizadas a los informantes clave, DEC, DIR y TÉC. Posteriormente se ha procedido a la codificación inductiva de cada una de las entrevistas, procediéndose a la disgregación de los datos en sus unidades mínimas de conceptos, derivados directamente de los datos, como corresponde a la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967; Fernández Núñez, 2006).

El análisis exploratorio de las entrevistas aplicadas a los DEC, DIR y TÉC se ha realizado mediante la utilización de tres herramientas de la Aplicación ATLAS.ti9®. Primeramente, antes del proceso de codificación, se ha utilizado la herramienta denominada “Conteo de Palabras”, para cotejar inicialmente si lo expresado por las UA corresponde a las categorías de análisis definidas para la investigación. En segundo lugar, para mostrar un espectro más amplio de los datos recolectados, siempre en relación con las categorías de análisis, se ha procedido a la realización de una “Nube de Palabras”; y, por último, se ha procedido a graficar los resultados del análisis exploratorio utilizando para ello el “Diagrama de Pareto”.

Con la aplicación informática ATLAS.ti9, para el análisis de los datos cualitativos, se ha

procedido a la Codificación Inductiva, con la intención de descubrir, esta vez, en segunda instancia, los valores de Enraizamiento (o frecuencia de ocurrencia de los códigos) de cada una de las entrevistas, procediéndose a la disgregación de los datos en sus unidades mínimas de conceptos, derivados directamente de los datos, como corresponde a la Teoría Fundamentada, utilizada como Diseño en la presente investigación (Glaser y Strauss, 1967; Fernández Núñez, 2006).

El diagrama de Pareto permite constatar un orden de prioridades, que este caso se centra, en primer lugar, en la “Institución”, siendo el concepto principal enfatizado en la presente investigación, coincidentemente con sus categorías de análisis. A partir de ahí se consideran los otros conceptos enfatizados, como “liderazgo”, “gestión”, “resiliencia”, “ejemplo” y así adelante.

De esta manera, en segundo lugar, el código más enfatizado en esta instancia pertenece a la subcategoría Fomentar conexiones y familiaridad, de la categoría principal del Modelo de Liderazgo Resiliente, bajo la denominación de “Acciones para fortalecer la interacción” (E 20)

| Palabra | DEC | % | DIR | % | TEC | % | Total | % |
|--------------|------|---------|------|---------|------|---------|-------|---------|
| Total | 3552 | 100,00% | 8965 | 100,00% | 9234 | 100,00% | 21751 | 100,00% |
| Institución | 38 | 1,07% | 104 | 1,16% | 99 | 1,07% | 382 | 2,06% |
| Liderazgo | 17 | 0,48% | 39 | 0,44% | 39 | 0,42% | 329 | 0,81% |
| Comunidad | 36 | 1,01% | 98 | 1,09% | 98 | 1,06% | 232 | 1,99% |
| Académica | 38 | 1,07% | 94 | 1,05% | 96 | 1,04% | 228 | 1,95% |
| Miembros | 34 | 0,96% | 80 | 0,89% | 89 | 0,96% | 203 | 1,74% |
| Superior | 23 | 0,65% | 63 | 0,70% | 59 | 0,64% | 145 | 1,24% |
| Educación | 19 | 0,54% | 55 | 0,61% | 52 | 0,56% | 126 | 1,08% |
| Gestión | 14 | 0,39% | 50 | 0,56% | 45 | 0,49% | 109 | 0,93% |
| Calidad | 19 | 0,54% | 40 | 0,45% | 43 | 0,47% | 102 | 0,87% |
| Manera | 16 | 0,45% | 42 | 0,47% | 37 | 0,40% | 95 | 0,81% |
| Ayudar | 14 | 0,39% | 36 | 0,40% | 31 | 0,34% | 81 | 0,69% |
| Situaciones | 15 | 0,42% | 30 | 0,33% | 29 | 0,31% | 74 | 0,63% |
| Resiliencia | 10 | 0,28% | 27 | 0,30% | 29 | 0,31% | 66 | 0,57% |
| Autoeficacia | 10 | 0,28% | 26 | 0,29% | 28 | 0,30% | 64 | 0,55% |
| Trabajo | 13 | 0,37% | 20 | 0,22% | 30 | 0,33% | 63 | 0,54% |
| Fortalecer | 10 | 0,28% | 27 | 0,30% | 23 | 0,25% | 60 | 0,51% |
| Límites | 11 | 0,31% | 26 | 0,29% | 22 | 0,24% | 59 | 0,50% |
| Profesional | 7 | 0,20% | 28 | 0,31% | 18 | 0,19% | 53 | 0,45% |
| Ejemplo | 8 | 0,22% | 21 | 0,23% | 22 | 0,24% | 51 | 0,44% |

Tabla 1: Conteo de Palabras

Elaboración propia realizada con ATLAS.ti9, utilizando la función del Conteo de Palabras.

Se constata, en la Tabla 4, que el concepto más enfatizado, prácticamente con los mismos valores porcentuales por los tres estamentos de las UA, **DEC (1,07%)**, **DIR (1,16%)** y **TÉC (1,07%)** es aquel de “Institución”, con una frecuencia total de 382. Este concepto es inmediatamente seguido por el de “Liderazgo”, conforme a los valores presentado en la Tabla 4. Así, contrastando con las categorías de análisis, se puede afirmar que coincide plenamente con las categorías definidas para la investigación, dentro de los parámetros de la “Pertinencia del modelo de liderazgo resiliente y gestión de calidad en las facultades de la Universidad Internacional Tres Fronteras”.

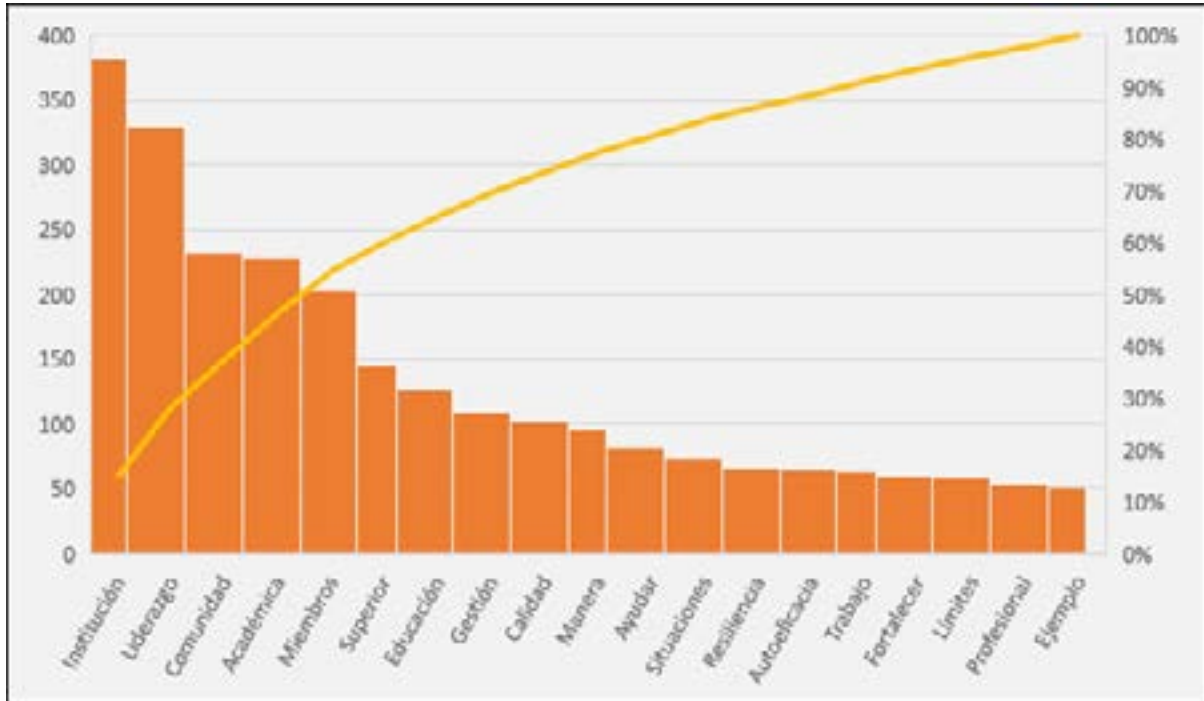
Consecuentemente, es posible apreciar, que los demás conceptos subsiguientes coinciden con varios de los elementos de las 4 subcategorías

de la categoría principal de la investigación, como los conceptos de “Comunidad”, “Calidad”, “Resiliencia”, “Límites” o “Ejemplo”, y así adelante, como los 19 primeros conceptos explorados.

A partir de esta medición, se confirma la consistencia cualitativa de los datos de campo, no solamente en relación con las categorías principales, sino, además, con las subcategorías definidas para la investigación, a partir de los énfasis de los conceptos realizados en forma más amplia en las entrevistas con las UA, **DEC**, **DIR** y **TÉC**.

Diagrama de Pareto.

Figura 1 Diagrama de Pareto



Elaboración propia realizada con las herramientas de Conteo de Palabras y Gráficos de ATLAS.ti9

De acuerdo con los datos del Conteo de Palabras, en la Tabla 4, específicamente la Frecuencia de Ocurrencia (o Énfasis), del concepto “Institución”: **382** (encontrado en verde; ver eje “Y” izquierdo y columna del “Total” del Conteo de Palabras, conforme la , se pasa a considerar este valor como parámetro máximo de énfasis de los otros datos, o eventos enfatizados en todas las entrevistas. Para el diagrama de Pareto, igualmente, se tomaron los primeros 19 eventos, conforme puede constatarse en el eje inferior “X”. En el eje “Y” de la parte derecha se presentan los porcentajes acumulados de los números totales de ocurrencias de los eventos considerados por las UA de la investigación.

El diagrama de Pareto permite constatar un orden de prioridades, que este caso se

centra, en primer lugar, en la “Institución”, siendo el concepto principal enfatizado en la presente investigación, coincidentemente con sus categorías de análisis. A partir de ahí se consideran los otros conceptos enfatizados, como “liderazgo”, “gestión”, “resiliencia”, “ejemplo” y así adelante.

Como resultado general de la codificación inductiva se ha obtenido un total de 334 códigos, con la siguiente distribución conforme a las categorías y subcategorías de análisis definidas para la investigación:

- **Modelo de liderazgo resiliente**
88 Códigos
 - Liderar con el ejemplo
58 códigos
 - Fomentar conexiones y familiaridad
46 códigos
 - Establecer límites
49 códigos
 - Desarrollo de la autoeficacia
42 códigos
- **Gestión de calidad**
51 códigos

Totales de Códigos
334 Códigos

Tabla 2 Códigos con más altos Valores de Enraizamientos y Grupos

| Nombre | Enraizamiento | Grupos |
|---|---------------|--------------------------------------|
| ◆ Fortalecimiento de la gestión de calidad | 22 | [Gestión de Calidad] |
| ◆ Acciones para fortalecer la interacción | 20 | [Fomentar Conexiones y Familiaridad] |
| ◆ Mecanismos de establecimiento de límites | 19 | [Establecer Límites] |
| ◆ Medidas de mejoras de las propias competencias | 19 | [Desarrollo de la Autoeficacia] |
| ◆ Evaluación de desempeño y gestión de calidad | 18 | [Gestión de Calidad] |
| ◆ Formas de alentar cambios informales | 18 | [Fomentar Conexiones y Familiaridad] |
| ◆ Variadas formas de desarrollo de la resiliencia | 18 | [Modelo de Liderazgo Resiliente] |
| ◆ Iniciativas para crear confianza | 17 | [Fomentar Conexiones y Familiaridad] |
| ◆ Ayudas en el refuerzo de la autoeficacia | 17 | [Desarrollo de la Autoeficacia] |
| ◆ Componentes para fortalecer la resiliencia | 17 | [Gestión de Calidad] |
| ◆ Medidas para el bienestar general | 17 | [Modelo de Liderazgo Resiliente] |
| ◆ Repercusiones de liderar con el ejemplo | 17 | [Liderar con el Ejemplo] |
| ◆ Formas de despertar la innovación | 16 | [Desarrollo de la Autoeficacia] |
| ◆ Aumento de la resiliencia de la comunidad académica | 16 | [Modelo de Liderazgo Resiliente] |
| ◆ Ayudas para el establecimiento de límites en la vida profesional- | 15 | [Establecer Límites] |
| ◆ Mecanismos frente a la cultura del rendimiento | 15 | [Establecer Límites] |
| ◆ Cooperación para el cumplimiento de metas | 15 | [Gestión de Calidad] |
| ◆ Impacto de las contradicciones del líder | 15 | [Liderar con el Ejemplo] |
| ◆ Consecuencias del liderazgo efectivo | 15 | [Liderar con el Ejemplo] |
| ◆ Abrir espacios de participación sin exclusión | 14 | [Fomentar Conexiones y Familiaridad] |
| ◆ Capacitación constante en liderazgo y buenas prácticas | 10 | [Desarrollo de la Autoeficacia] |

Elaboración propia realizada con ATLAS.ti9, utilizando las funciones de Codificación.

Se constata, mediante la codificación inductiva de las entrevistas realizadas con las UA, **DEC**, **DIR** y **TÉC**, que el código con más alto valor de Enraizamiento (E) es aquel que pertenece a la Categoría de la Gestión de Calidad, bajo la

denominación de “Fortalecimiento de la gestión de calidad” (E 22). Así, todos los aspectos concernientes a este código fueron los más enfatizados, de ahí que se constituya en el código con el mayor grado de Enraizamiento

(E), en toda la investigación. Lo expresado textualmente sobre este código se presentará abajo, en las redes semánticas que fueran realizadas para cada categoría y subcategoría de la investigación científica.

De esta manera, en segundo lugar, el código más enfatizado en esta instancia pertenece a la subcategoría *Fomentar conexiones y*

familiaridad, de la categoría principal del *Modelo de Liderazgo Resiliente*, bajo la denominación de “Acciones para fortalecer la interacción” (E 20).

A continuación, se pasa a graficar los valores mayores de los Enraizamientos, de los primeros veintiún (21) códigos inductivos de la investigación científica.

Figura 2 Códigos inductivos con mayores valores de Enraizamiento



Elaboración propia realizada con ATLAS.ti9, utilizando las funciones de Codificación de los datos cualitativos.

La Figura 3 proporciona los 21 códigos de mayores enraizamientos, en el rango de E 22 a E 10. Se puede apreciar, que las respuestas de las UA, **DEC, DIR y TÉC** llegaron a cubrir todas y cada una de las categorías y subcategorías de análisis, a partir de los variados códigos más enfatizados, como el “Fortalecimiento de la gestión de calidad” (E 22); o los “Mecanismos de establecimiento de límites” (E 19); o, las “Formas de alentar cambios informales” (E 18), y así sucesivamente. Los datos textuales de las UA, **DEC, DIR y TÉC** sobre los códigos serán presentados en cada una de las redes semánticas, preparadas para las categorías y subcategorías definidas para la investigación.

Categorías Definidas

Se ha procedido a la realización de las Redes Semánticas para cada una de las categorías definidas para la investigación. Se utilizan los siguientes colores para indicar los grados de E, altos, medianos y bajos; y, además, para identificar las categorías nuevas o emergentes:

Códigos con **altos** niveles de Enraizamientos: Verde oscuro

Códigos con **medianos** niveles de Enraizamientos: Naranja

Códigos con **bajos** niveles de Enraizamientos: Azul claro

Categorías **emergentes**: Morado

Categoría Principal: Modelo de liderazgo resiliente

Figura 3 Modelo de liderazgo resiliente



Elaboración propia realizada con las herramientas de Redes de ATLAS.ti 22

Preguntas de las Entrevistas

1. ¿De qué forma se puede desarrollar una mayor resiliencia ante situaciones estresantes en los contextos de Educación Superior?
2. ¿Qué medidas puede aplicar el responsable del liderazgo institucional para la búsqueda y la mantención del bienestar general de la comunidad académica?
3. ¿Podría indicar al menos dos de las medidas que el responsable del liderazgo institucional puede aplicar de forma coherente y a largo plazo para aumentar la resiliencia de la comunidad académica?

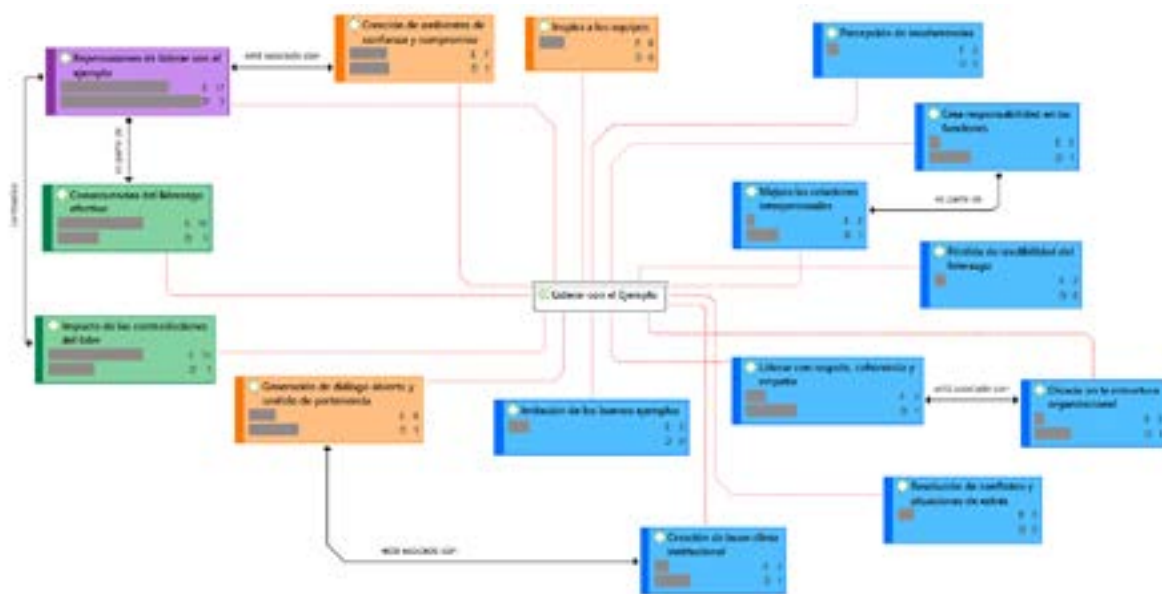
Se constata, en la red presentada en la Figura 4, que existen “Variadas formas de desarrollo de la resiliencia”, que tienen vínculos asociados con otros códigos como las “Medidas para el bienestar general”; o con el “Aumento de la resiliencia de la comunidad académica”, entre otros aspectos.

En lo que respecta a las medidas que puede aplicar el responsable del liderazgo institucional para la búsqueda y la mantención del bienestar general de la comunidad académica, se encuentra, por ejemplo, el “Establecimiento de metas, sistemas de apoyo y monitoreo”, además del “Establecimiento de metas, sistemas de apoyo y monitoreo”, entre otras posibilidades.

En lo referente a las posibles medidas que el responsable del liderazgo institucional puede aplicar de forma coherente y a largo plazo para aumentar la resiliencia de la comunidad académica, se constatan, a partir de lo indicado por las UA de la investigación, que son varias, y pueden ser tales como “Evitar situaciones traumáticas y estresantes”; y la organización de los “Trabajos en equipos resilientes”. En todos los casos, se puede “Interactuar buscando soluciones” a los aspectos problemáticos que pueden perturbar el clima de la comunidad académica en general.

Subcategoría 1 Liderar con el ejemplo

Figura 4 Liderar con el ejemplo



Elaboración propia realizada con las herramientas de Redes de ATLAS.ti9

Preguntas de las Entrevistas

4. ¿Hasta qué punto el hecho de liderar con el ejemplo puede repercutir en el comportamiento de los demás, en una institución educativa superior?
5. ¿De qué forma impacta en los demás cuando se percibe que los líderes de la institución educativa contradicen en su actuar los valores y acuerdos compartidos?
6. ¿Cuáles serían las posibles consecuencias de expresar claramente las expectativas y participar en forma constructiva en situaciones de confusión o de estrés por parte de los líderes de la Institución de educación superior?

Repercusiones de liderar con el ejemplo” E 17

Se constata, a partir de la Figura 5, en cuanto al hecho de que hecho de liderar con el ejemplo puede repercutir en el comportamiento de los demás, en una institución educativa superior puede tener múltiples repercusiones, en los

variados ambientes institucionales, como podrá notarse en lo señalado por las UA de la investigación, en el código más enfatizado de “Repercusiones de liderar con el ejemplo” (E 17), con el cual se puede influir significativamente sobre los demás agentes de la comunidad educativa.

Por el contrario, sobre la forma en que impacta en los demás cuando se percibe que los líderes de la institución educativa contradicen en su actuar los valores y acuerdos compartidos, se ha enfatizado que esto puede tener consecuencias negativas, como la desmotivación o la pérdida de credibilidad del liderazgo en sí.

Sobre las posibles consecuencias de expresar claramente las expectativas y participar en forma constructiva en situaciones de confusión o de estrés por parte de los líderes de la Institución de educación superior, queda en claro que el liderazgo efectivo y resiliente “Inspira a los equipos” (E 6) y se obtiene la “Creación de un buen clima institucional” (E 3), entre otros varios aspectos.

Subcategoría 2 Fomentar conexiones y familiaridad

Figura 5 Fomentar conexiones y familiaridad



Elaboración propia realizada con las herramientas de Redes de ATLAS.ti9

Preguntas de las Entrevistas

7. ¿Cuáles deben ser las iniciativas tomadas por los líderes para crear confianza entre los miembros de la institución académica?

8. ¿Cuáles son las acciones que deben promover los líderes institucionales para fortalecer la interacción y el intercambio entre los miembros de la comunidad académica en la Institución de Educación Superior?

9. ¿De qué forma se puede alentar más cambios informales en los espacios que puedan compartirse en la institución, como una manera de fomentar la familiaridad entre los miembros de comunidad académica?

A partir de la medición cualitativa realizada en la Figura 6, es posible constatar, sobre cuáles deben ser las iniciativas tomadas por los líderes para crear confianza entre los miembros de la institución académica que, la respuesta pasa por muchas “Acciones para fortalecer la interacción” (E 20), como se podrá apreciar en las

declaraciones textuales de las UA, abajo, en la Tabla 8. Estas acciones, que pueden ser varias, pasan por “Establecer comunicación eficiente y asertiva” (E 8) o, a través del “Fomento de las actividades informales” (E 8).

Entre las acciones que deben promover los líderes institucionales para fortalecer la interacción y el intercambio entre los miembros de la comunidad académica, se encuentran, por ejemplo, de forma altamente enfatizada, las “Iniciativas para crear confianza” (E 17) o el hecho de “Abrir espacios de participación sin exclusión” (E 14).

En lo referente a la forma en que se puede alentar más cambios informales en los espacios que puedan compartirse en la institución, como una manera de fomentar la familiaridad entre los miembros de comunidad académica, las UA afirmaron que se puede conseguir al “Compartir la visión estratégica institucional” (E 4) o, mediante “Buscar y promover causas y espacios comunes” (E 3), entre otras realidades.

Subcategoría 3 Establecer límites

Figura 6 Establecer límites



Elaboración propia realizada con las herramientas de Redes de ATLAS.ti9

Preguntas de las Entrevistas

10. ¿Cuáles son los mecanismos para que los líderes institucionales pueden implementar para el establecimiento de los límites existentes entre el trabajo y el ocio?

11. ¿De qué manera los líderes institucionales pueden ayudar a establecer los límites que puedan existir entre la vida profesional y la vida privada de los miembros de la comunidad académica en la Institución de Educación Superior?

12. ¿Cuáles son los mecanismos que los líderes institucionales podrían adoptar frente a lo que se denomina la cultura del rendimiento, de modo a posibilitar a los miembros de la comunidad académica a tomarse los descansos y vacaciones correspondientes?

En lo referente a los mecanismos para que los líderes institucionales pueden implementar para el establecimiento de los límites existentes entre el trabajo y el ocio, las UA indican que aquellos

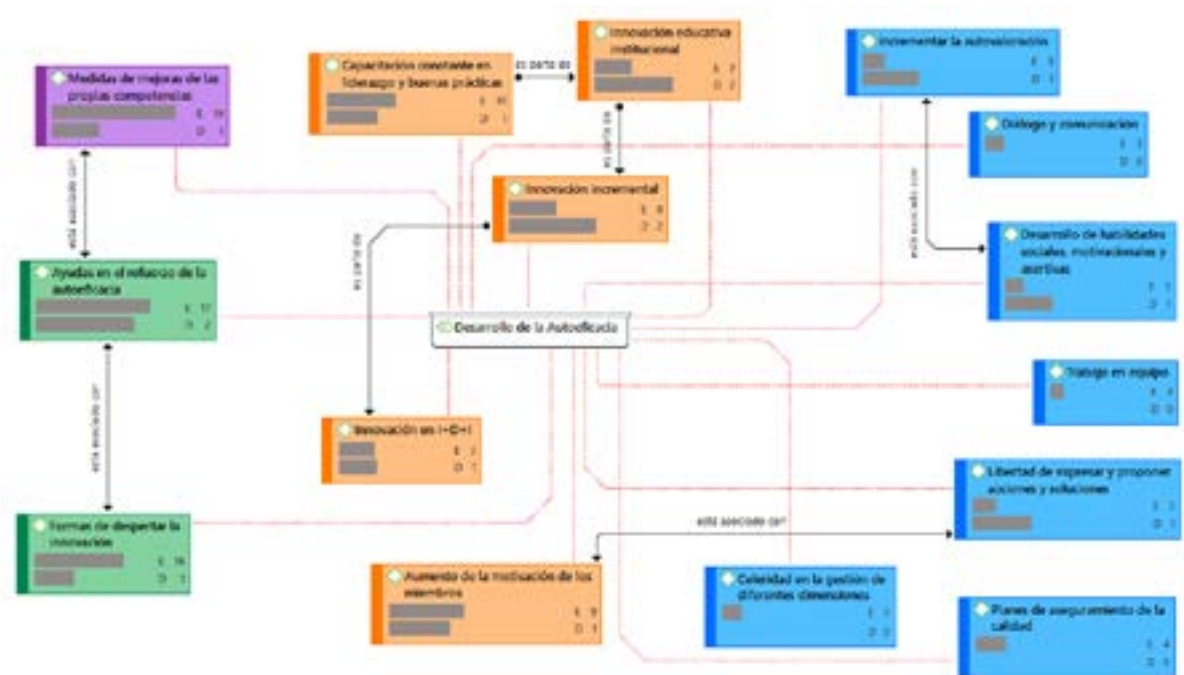
son, en sí, “Mecanismos de establecimiento de límites” (E 19), como podrá apreciarse en sus declaraciones en la Tabla 9, abajo. Otros mecanismos constituyen las “Ayudas para el establecimiento de límites en la vida profesional” (E 15), o los “Mecanismos frente a la cultura del rendimiento” (E 15), que son igualmente varios.

En cuanto a la manera en que los líderes institucionales pueden ayudar a establecer los límites que puedan existir entre la vida profesional y la vida privada de los miembros de la comunidad académica, se indica que está, por ejemplo, en “Respetar el horario y los días de descanso” (E 9) o, el “Cumplimiento de horarios y metas” (E 8).

En que respecta a los mecanismos que los líderes institucionales podrían adoptar frente a lo que se denomina la cultura del rendimiento, de modo a posibilitar a los miembros de la comunidad académica a tomarse los descansos y vacaciones correspondientes se menciona la necesidad del “Equilibrio entre las actividades diarias y el ocio” (E 4), o, el “Reparto de responsabilidades en forma equitativa” (E 3), entre otros varios.

Subcategoría 4 Desarrollo de la autoeficacia

Figura 7 Desarrollo de la autoeficacia



Elaboración propia realizada con las herramientas de Redes de ATLAS.ti9

Preguntas de las Entrevistas

13. ¿De qué manera los líderes institucionales pueden ayudar a reforzar la autoeficacia los miembros de la comunidad académica, aún en situaciones difíciles en la vida institucional?

14. ¿Cuáles deben ser las medidas implementadas por los líderes institucionales que permitan la mejora o la ampliación de las propias competencias para el fortalecimiento de la autoeficacia de los miembros de la comunidad académica de la institución?

15. ¿De qué forma pueden los líderes institucionales despertar la innovación y animar a la adaptación de los nuevos requisitos educacionales de la era digital del siglo XXI de los miembros de la comunidad académica en general?

En lo referente a la manera los líderes institucionales pueden ayudar a reforzar la autoeficacia los miembros de la comunidad académica, aún en situaciones difíciles en la vida institucional, se puede apreciar, como categoría emergente de análisis de los datos, que esto debe realizarse mediante las varias “Medidas de mejoras de

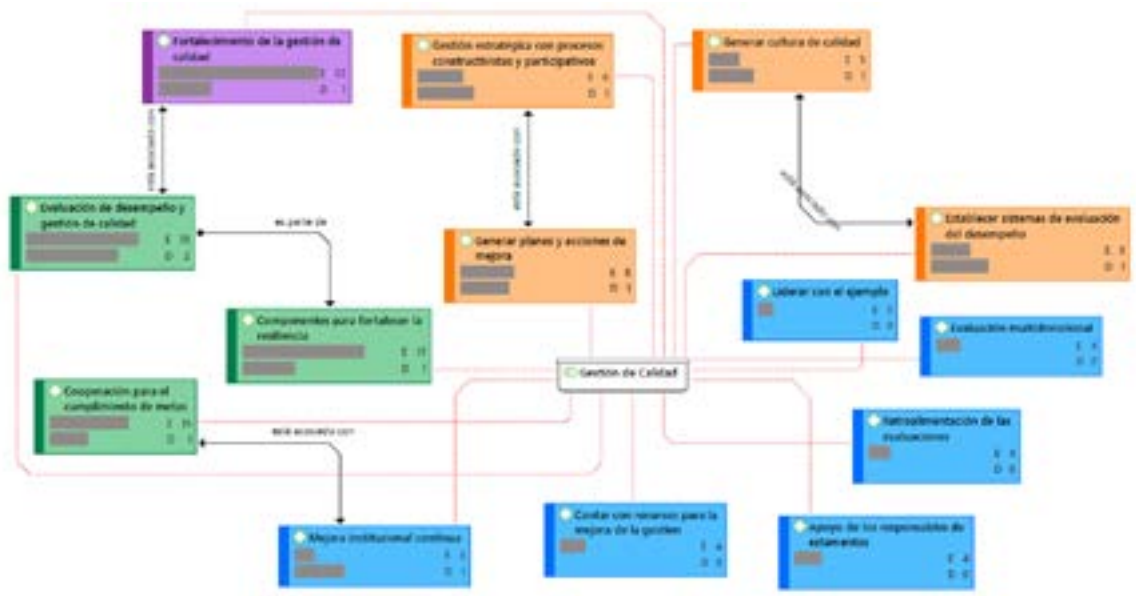
las propias competencias” (E 19), presentadas por las UA, como se podrá apreciar, abajo, en la Tabla 10. Estas medidas constituyen, entre otros aspectos, las “Ayudas en el refuerzo de la autoeficacia” (E17) o en las “Formas de despertar la innovación” (E 16).

En lo que respecta a las medidas implementadas por los líderes institucionales que permitan la mejora o la ampliación de las propias competencias para el fortalecimiento de la autoeficacia de los miembros de la comunidad académica de la institución, son varias, y constituyen, por ejemplo, la “Capacitación constante en liderazgo y buenas prácticas” (E 10), o el “Desarrollo de habilidades sociales, motivacionales y asertivas (E 3).

En lo que atañe a la forma en que los líderes institucionales pueden despertar la innovación y animar a la adaptación de los nuevos requisitos educacionales de la era digital del siglo XXI de los miembros de la comunidad académica, las UA indicaron aspectos tales como la “Innovación incremental” (E 8); además de toda la “Innovación educativa institucional” (E 7), o, entre otros aspectos, la “Innovación en I+D+I” (E 7), dentro de los “Planes de Aseguramiento de la calidad” (E 4).

Categoría Transversal: Gestión de calidad

Figura 8: Gestión de calidad



Elaboración propia con Redes de ATLAS.ti9 Fortalecimiento de la gestión de calidad (E 22).

Preguntas de las Entrevistas

16. ¿Cuáles deben ser los componentes principales del liderazgo institucional para fortalecer la resiliencia en los miembros de la comunidad académica para llevar a cabo en conjunto una gestión institucional de calidad?

17. ¿De qué manera el apoyo y la cooperación pueden ayudar a fortalecer las características de una gestión de calidad en la institución de educación superior?

18. ¿Hasta qué punto cree Ud. que la evaluación del desempeño de los miembros de la comunidad académica puede ayudar al fortalecimiento de la gestión de calidad de la institución de educación superior?

Se constata, a partir de la Figura 9, de la Categoría Transversal de la investigación, que la categoría emergente, mediante el código más ampliamente enfatizada, constituye aquel del “Fortalecimiento de la gestión de calidad” (E 22). Este código viene a responder el cuestionamiento realizado en la investigación sobre los componentes principales del liderazgo institucional para fortalecer la resiliencia en los miembros de la

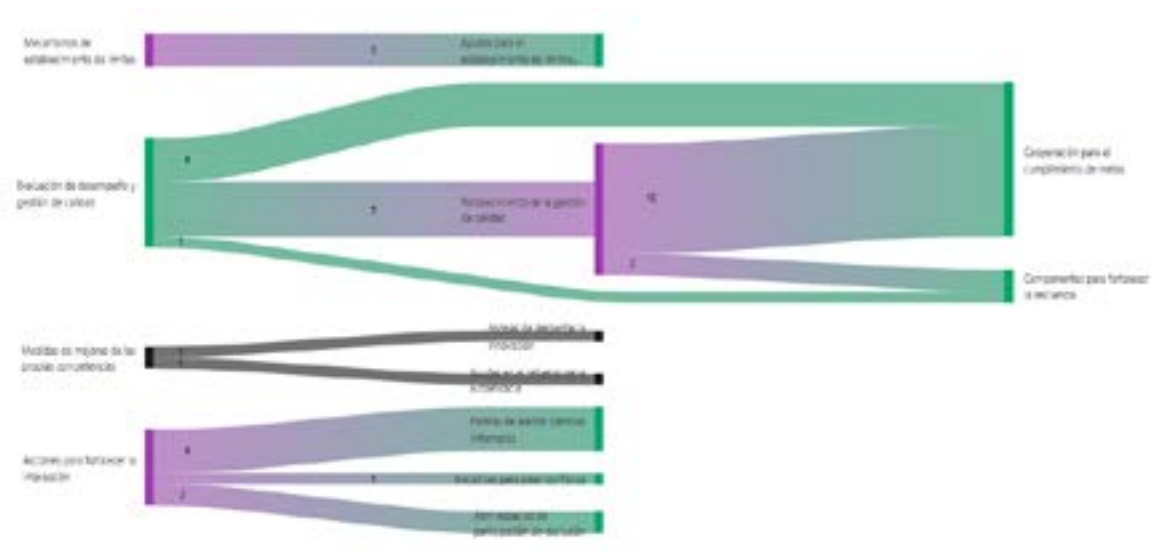
comunidad académica para llevar a cabo en conjunto una gestión institucional de calidad. Este fortalecimiento se puede llevar adelante mediante la “Evaluación de desempeño y gestión de la calidad” (E 18); y, definitivamente, con los “Componentes para fortalecer la resiliencia” (E 17).

En cuanto a la manera en que el apoyo y la cooperación pueden ayudar a fortalecer las características de una gestión de calidad en la institución de educación superior, las UA enfatizaron la idea de la “Cooperación para el cumplimiento de metas” (E 15); y la necesidad de “Generar planes y acciones de mejora” (E 8), entre otros aspectos enfatizados.

Ante el cuestionamiento de hasta qué punto la evaluación del desempeño de los miembros de la comunidad académica puede ayudar al fortalecimiento de la gestión de calidad de la institución de educación superior, las UA manifestaron que esto se alcanzará mediante la “Gestión estratégica con procesos constructivistas y participativos” (E 6); y, especialmente, al “Establecer sistemas de evaluación del desempeño” (E 5), entre varios otros aspectos.

Análisis de Coocurrencias y Diagrama de Sankey

Figura 9 Diagrama de Sankey



Elaboración propia realizada con las herramientas de Coocurrencias y Diagrama de Sankey de ATLAS.ti9

A partir del costado izquierdo de la Figura 10 se constata la existencia de 4 flujos iniciales que otorgan direccionamiento a la investigación, a saber, en el siguiente orden de énfasis:

1) “Evaluación de desempeño y gestión de calidad”: Flujo con mayor valor de énfasis en toda la investigación. Otros flujos aparecen en el siguiente orden: 2) “Acciones para fortalecer la interacción”; 3) “Mecanismos de establecimiento de límites”; y, 4) “Medidas de mejoras para las propias competencias”.

Una vez realizado el análisis de los datos de cada categoría y subcategorías de análisis de la investigación, se ha procedido a la medición de los flujos principales, que en este caso son 4, que puedan darse a partir de los códigos más enfatizados, como puede graficarse mediante el Diagrama de Sankey. Esto se realiza con la idea de ir delineando de forma exploratoria los resultados integrales de la investigación.

Así, es posible constatar que en el Diagrama ocupa un lugar preferencial el flujo de datos denominado “Evaluación desempeño y gestión de calidad”, que a su vez va pasando por otros flujos, como el “Fortalecimiento de la gestión de calidad”, desembocando finalmente en el flujo mayor del énfasis realizado por la UA, **DEC, DIR y TÉC**, respectivamente, consistente en la “Cooperación para el cumplimiento de metas” y en los “Componentes para fortalecer la resiliencia”.

Se puede constatar, en segundo lugar, la diferencia entre los énfasis realizados y que constituyen flujos menores en relación con lo ya señalado, como son las “Acciones para fortalecer la interacción”. De estas, es posible ahora constatar la emanación de tres flujos, que en orden de importancia indican a) las “Formas de alentar cambios informales”; b) “Abrir espacios de participación sin exclusión” y, c) las “Iniciativas para crear confianza”.

En tercer lugar, en flujos muchos menores, es posible aún constatar el grado de énfasis realizados por las UA, sobre los “Mecanismos de establecimiento de límites”; que, a su vez desemboca en las “Ayudas para el establecimiento de límites”.

En cuarto lugar, se tiene el flujo menor enfatizado por las UA, consistente en las “Medidas de mejoras para las propias competencias”, que desembocan en las “Formas de despertar la innovación” y en las “Ayudas en el refuerzo de la autoeficacia”.

Así, el diagrama de Sankey ayuda a categorizar los aspectos más altamente enfatizados y a tomar cuidado sobre los aspectos no considerados con altos valores de énfasis, o Enraizamiento.

CONCLUSIONES

Ser líder está directamente relacionado con afrontar el cambio. Debido a que los líderes tienen una visión de futuro, pueden establecer direcciones y ofrecer elementos para motivar a su equipo y ayudar a enfrentar los obstáculos para seguir una visión. Además, un líder inspira y guía a su grupo de manera ética y positiva todos los días en las más variadas situaciones. El liderazgo con excelencia requiere paciencia, disciplina, humildad, respeto y compromiso, ya que cada individuo tiene su genio y el líder necesita manejarlo, además de mediar las relaciones dentro del equipo (Bernal y Ibarrola, 2015).

La postura autoritaria y el conocimiento técnico por sí solos no son suficientes para ocupar el puesto de líder. En la era digital es necesario saber optimizar tiempo, recursos económicos y personales, mantenerse en continuo desarrollo y estar disponible para nuevas ideas. Además, la motivación y el compromiso constante son fundamentales para el buen funcionamiento y ejecución del liderazgo. Sin embargo, se debe destacar la importancia de la relación existente

entre resiliencia y liderazgo en un ambiente donde hay personas involucradas, ya que se refiere a una capacidad particular y característica del ser humano. En ese sentido, el líder resiliente brindará oportunidades de aportes en el trabajo de los profesionales que se desempeñan en el área de gestión de personas (Mendoza, 2020).

La resiliencia organizacional puede residir en los directores, o gerentes de la estructura de control de una institución, de cualquier naturaleza. Una de las formas de aumentar la resiliencia en la organización es a través de los líderes y directores dentro del área estratégica, en la creencia de que revitalizados aceleran la transformación requerida. Si tienen posiciones destacadas y, al mismo tiempo, se apropian de la alta capacidad de resiliencia, el proceso para que toda la organización o gran parte de ella sea resiliente, se vuelve más fácil y rápido. Así, las organizaciones resilientes presentan mayor flexibilidad, agilidad en las respuestas y democracia en las decisiones y resultados (Barzaga Sablón, Vélez Pincay, Nevárez Barberán, y Arroyo Cobeña, 2019).

La resiliencia comienza y se desarrolla a través de líderes organizacionales con capacidad para establecer prioridades, utilizar los recursos disponibles, cumplir con las metas y objetivos propuestos, así como saber lidiar con las diversas culturas, que constituyen parte de su equipo de liderazgo. Además, la resiliencia organizacional surge de ciertos factores, como las habilidades de liderazgo y la cultura. En este sentido, hay que tener en cuenta que las características resilientes permiten actitudes resilientes, independientemente de ser gerente u otras personas que integran una empresa, lo que redundará en el fortalecimiento para afrontar periodos de inestabilidad, presiones e incertidumbres en la institución o en cualquier ámbito organizativo (García, 2022).

Es importante destacar y valorar la labor de los gestores, quienes lideran los procesos

en las diversas dimensiones institucionales, preocupados por la educación y que creen en ella como la principal forma de emancipación y desarrollo integral del ser humano. Con ello, es posible ayudar a los diferentes estamentos, como aquellos de los docentes, directores, técnicos y a toda la comunidad institucional en la búsqueda y promoción de una educación de calidad, así como al éxito académico (Mora, 2011).

Basados en los resultados de análisis de los datos de campo, e igualmente del soporte teórico presentado, es posible afirmar que, se tienen como dos escenarios, en donde, primero, liderar con el ejemplo puede repercutir ampliamente en los estamentos institucionales, para todos los efectos positivos del liderazgo efectivo de resiliencia.

Así, en el primer escenario, en donde liderar con el ejemplo es lo importante, se pueden experimentar muchas consecuencias, como la creación de ambientes de confianza y compromiso; el entusiasmo y la inspiración de los equipos; la generación de diálogo abierto y del sentido de pertenencia; y, el efecto multiplicador, que resulta en la imitación de los buenos ejemplos. Ninguna de estas cuestiones podrá realizarse en el caso del segundo escenario, en donde más bien, al percibir las incoherencias del líder, se desembocarán en creación de situaciones de aprovechamientos y de ausencia del sentido de pertenencia institucional.

Los mecanismos de establecimiento de límites constituyen ayudas en la vida profesional, además de ser mecanismos que pueden ayudar frente a la cultura del rendimiento. Así, son varias las medidas enfatizadas por la investigación a este respecto, tales como el respeto del horario y días de descanso; el cumplimiento de horarios y metas; el establecimiento de reglas y su correspondiente cumplimiento; la organización y distribución siempre más equitativa de las tareas y funciones institucionales o la programación

de las ausencias y de las vacaciones de los miembros de diferentes estamentos de la institución educativa.

Los hallazgos de la investigación a nivel institucional develaron que el estilo de liderazgo resiliente ejercido por la autoridad, favorece la integración de los miembros de las distintas facultades y unidades de la institución y por otro lado fomenta el trabajo colaborativo contribuyendo de esta manera a optimizar los tiempos en la toma de decisiones y racionaliza las burocracias internas en la gestión.

Otro aspecto relevante experimentado en el desarrollo de la investigación fue la valoración que realizaron los actores de los valores que lleva consigo una autoridad que ejerce un liderazgo resiliente, resaltando la empatía, la confianza, la transparencia la toma de decisiones oportuna y la comunicación asertiva.

Por último, se constata, a partir del Marco Teórico desarrollado, y desde el análisis exploratorio realizado de los datos (mediante el Conteo de Palabras; Nube de Palabras y el Diagrama de Pareto); y, además del análisis hermenéutico realizado cualitativamente mediante las categorías y subcategorías definidas para la investigación, que se cuentan con suficientes elementos para responder al objetivo general formulado, que se centraba en “Analizar la pertinencia del modelo de liderazgo resiliente que posibilite la gestión de calidad en las facultades de la Universidad, se pasa a responder a sus dos categorías de análisis definidas para la investigación: el Modelo de liderazgo resiliente y la Gestión de calidad.

En lo referente al Modelo de liderazgo resiliente, es posible constatar la existencia de variadas formas de desarrollo de la resiliencia; que se encuentran a su vez conectadas con las medidas que se deben tomar en pro del bienestar general de los estamentos de la institución universitaria. Así, por ejemplo, para el aumento de la resiliencia

de la comunidad académica, será importante el establecimiento de metas, como así también de sistemas de apoyo y monitoreo. El ambiente organizacional deberá, a partir de los esfuerzos comunes, ser ameno y colaborativo. Por otra parte, será necesario evitar las situaciones traumáticas y estresantes. Los trabajos serán realizados mediante los equipos denominados resilientes.

Entre las consideraciones finales de la conclusión del trabajo de investigación, será importante tener en claro que el tema de la resiliencia aún es incipiente, con pocos estudios en el área organizacional, especialmente cuando se trata de aspectos relacionados con el ejercicio del liderazgo. En esta perspectiva, como sugerencias para futuras investigaciones, se destaca la posibilidad de ampliar el estudio a la totalidad de los estamentos de la universidad, independientemente del segmento y desempeño, docentes, discentes, entorno comunitario, para que se puedan buscar otros elementos que puedan servir de base para generalizar los resultados encontrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barzaga Sablón, O. S., Vélez Pincay, H. J., Nevárez Barberán, J. V., y Arroyo Cobeña, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 1-11.
- Bernal, A., y Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo Básico de la Gestión Educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-17.
- Corbin, J., y Strauss, A. (2010). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Antioquía - Colombia: Universidad de Antioquía.

- Dubric, H (1999). Efecto Dominó ¿Liderazgo? Venezuela: IGNAKA.
- Fernández Núñez, L. (2006). *Cómo analizar datos cualitativos*. Universidad de Barcelona.
- García, S. (2022). *La resiliencia de las organizaciones. El secreto está en el sistema*. Madrid: Libros de Cabecera.
- Glaser, B., y Strauss, A. (1967). *El desarrollo de la Teoría Fundamentada*. Aldine.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGray-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24 (1), 6-27.
- Mora, A. C. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la Educación*, 144-165.
- Murillo, J. (2010). *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Universidad Autónoma.
- Núñez, R. (2019). ¿Por qué no prospera la innovación en América Latina? Esglobal. Recuperado de <https://www.esglobal.org/por-que-no-prospera-la-innovacion-en-americalatina/emprendedores>
- Oliveira, O. J. (2020). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. Cengage Learning.
- Olmo Extremera, M., de Farias, I. M., & Domingo Segovia, J. (2021). Construir resiliencia en las instituciones desde la acción de liderazgo. *DEDICA Revista de Educação e Humanidades (dreh)*(18), 69-90.
- Paut Torres, G. (2016). *Liderazgo Directivo: un enfoque para la gestión empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Pérez, I. T., Intriago, J. O., Villamil, K., & Meza, A. K. (2021). Pensamiento sistémico para el desarrollo de la resiliencia universitaria. *Revista Educare*, 25(2), 60-82.
- Pitluk, L., & Blejmar, B. (2016). *La gestión institucional: El desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Santa Fe-Argentina: HomoSapiens.
- Soto, C. (2021). Retos y perspectivas para la Educación Superior en Paraguay en un escenario postpandémico. *Integración y Conocimiento*, 10 (2), 255–263.
- Suárez Pérez, I., Trueba Macías, B. A., Venegas Álvarez, G. S., & Proaño Rodríguez, C. E. (2020). La pertinencia social universitaria ante el Covid 19. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 249– 272. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1329>
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *FORO EDUCACIONAL N°34, 2020 | ISSN 0717-2710 | ISSN 0718-0772 en línea | pp. 77-103*