

LIDERAZGO DOCENTE Y SU IMPACTO EN LAS ASIGNATURAS EN AULAS VIRTUALES DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO CAMPUS CD JUÁREZ EN MODALIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (EAD); REVISIÓN DE LITERATURA

TEACHER LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE SUBJECTS IN VIRTUAL CLASSROOMS OF THE TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO CAMPUS CD JUÁREZ IN THE DISTANCE EDUCATION MODE (EAD); LITERATURE REVIEW

Ibsen Arnulfo Soto Rincón¹, Alfonso Aldape Alamillo², Eduardo Rafael Poblano-Ojinaga³, Francisco Zorrilla Briones⁴, Julio Cesar Gómez Salazar⁵

Licenciado en administración¹, Doctorado Ingeniería Industrial², Doctorado en Tecnología³, Doctorado en Ingeniería Industrial⁴, Maestro en Ingeniería Administrativa⁵. Tecnológico Nacional de México, Campus Cd. Juárez, Departamento de Posgrado e Investigación¹⁻⁵. Av. Tecnológico 1340, Fuentes del Valle, 32500 Cd Juárez, Chih.1-5. ibsen.sr01@itcj.edu.mx¹, aaldape@itcj.edu.mx², e_poblano@yahoo.com³, fzorrilla@itcj.edu.mx⁴, jgomez@itcj.edu.mx⁵. 65616884241, 65660087922, 87117626743, 65611118804, 65613254395.

Resumen -- La presente investigación, propone llevar a cabo una revisión de literatura de los diferentes tipos de liderazgos. Una vez realizada la investigación; se comparará el liderazgo ejercido en las aulas virtuales, con la revisión de literatura desarrollada, para posteriormente analizar, si el docente figura como líder en el aprovechamiento del aprendizaje del alumno y además resaltar cuál es el tipo de liderazgo que debería predominar en la enseñanza de las aulas virtuales. La investigación podrá efectuarse gracias a los indicadores proporcionados por el Tecnológico Nacional de México Campus Ciudad Juárez y los datos obtenidos del área de educación a distancia (EaD).

Palabras Clave: Líder, docente, liderazgo, tipos de liderazgo, aula virtual y aprendizaje.

Abstract -- The present investigation proposes to carry out a review of the literature of the different types of leadership. Once the investigation is done; The leadership exercised in virtual classrooms will be compared with the literature review developed, to later analyze, if the teacher appears as a leader in the use of student learning and also highlight what is the type of leadership that should predominate in the teaching of the virtual classrooms. This research may be carried out thanks to the indicators provided by the National Technology of Mexico Campus Ciudad Juárez and the data obtained from the area of distance education (EaD).

Key words – Leader, teacher, Achievement, leadership, types of leadership virtual classroom, learning.

INTRODUCCIÓN

Antes de la pandemia por Covid-19 o por sus siglas SARS-CoV-2 iniciada a finales del 2019, el mundo se enfrentaba ya a ingentes desafíos para lograr que la educación fuera de máxima calidad posible y al alcance de todos de acuerdo con la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014)¹ más del 20% de los mexicanos de 15 a 29 años no tienen empleo ni están matriculados en educación o formación. Debido a la pandemia global, la educación presencial y directa, se vio alterada de tal magnitud que los resultados de la encuesta para la medición del impacto del covid-19 en la educación, generado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020)² un total de 5.2 millones de personas no se inscribieron a su ciclo escolar correspondiente, generando un distanciamiento social y educativo, para lo cual fue necesario buscar diferentes alternativas para la enseñanza – aprendizaje y de esta forma hacer que el aprovechamiento de la educación, se pudiera impartir en los niveles de educación: preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, licenciaturas, maestrías y doctorados.

Teniendo en cuenta la necesidad de adaptación del ser humano en fechas actuales respecto a la pandemia mundial que inicio a finales del año 2019, las actividades a distancia empiezan a ser vitales y necesarias H. Coleman (2021)³, independientemente si termina está o no, la pandemia nos ha dejado el antecedente de que hay que estar preparados para afrontarla, tomando la educación como una necesidad de primer nivel es imperativo que no baje la calidad de las clases, lo que nos deja claro que el personal docente tiene un desafío para desenvolverse en una clase en su modalidad virtual (videoconferencia).

El liderazgo virtual en el contexto educativo toma importancia más todas en las Instituciones de Educación Superior (IES); de hecho, en actividades virtuales se construye una identidad personal, digital y profesional del docente apoyado en la tecnología, medios masivos, sociales y virtuales de comunicación, prueba de ello es que en el periodo de la pandemia las clases se impartieron virtuales, el docente al estar encargado de un número determinado de alumnos, necesita tener habilidades de líder para organizar y

dirigir su clase, para lograr una meta que es la máxima enseñanza de las asignaturas para los estudiantes.

En este sentido, los líderes educativos no son solo las personas extraordinarias, sino también aquellas que influyen en otras y aportan en el proceso enseñanza-aprendizaje, centrándose en la ética educativa (Argos y Ezquerro, 2014)⁴.

El tema del liderazgo se remonta a principios del siglo XX, y fue a partir de 1930 cuando empezó a tomar relevancia (House y Aditya, 1971)⁵. En los siguientes años la investigación del liderazgo se centró en las características y en la personalidad del líder. La interacción del líder y los colaboradores, factores situacionales y contingentes que moderaran los efectos sobre el liderazgo, el comportamiento del líder, orientación a la tarea y a objetivos, etc. Al existir una gran cantidad de teorías acerca del liderazgo, existe una gran variedad de enfoques, algunas se centran en la influencia del líder a través del poder, a través del comportamiento, según las características del líder o de factores situacionales que influyen en el comportamiento. Muchas de las investigaciones realizadas, en base a esas teorías, sólo tienen en cuenta aspectos parciales del liderazgo. Las teorías de liderazgo con enfoque de la influencia del poder, tratan de explicar la efectividad del liderazgo en términos de la cantidad de poder que un líder posee, la clase de poder y cómo se ejerce. El poder es importante, no sólo por su influencia en los seguidores, sino también por su efecto en compañeros, jefes y personas externas a la organización (clientes y proveedores) A. Solano (2008)⁶.

La Teoría situacional de Hersey y Blanchard (1982)⁷ se centra en los colaboradores. El estilo de liderazgo debe seleccionarse según la madurez de éstos y de su nivel de preparación. La eficacia del trabajo depende más de la acción de los colaboradores que del líder, pues son éstos los que le aceptan o rechazan.

La educación, como las organizaciones. A medida que pasa el tiempo, se transforman en sistemas más complejos, lo que se traduce en una dirección más especializada o técnica. Ante este contexto surgen nuevos estilos y teorías del liderazgo. El Liderazgo hace una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar. Un “buen” directivo es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones. De esas ideas nace, hace apenas unos años, el concepto de liderazgo distribuido (Hutchins, 1995)⁸.

La escuela, es una de las instituciones sociales más importantes y completamente necesaria para favorecer la inserción de los niños en la sociedad como adultos

responsables y capaces de convivir con otros a pesar de las diferencias. Las instituciones de educación, comprenden desde el nivel elemental hasta el posgrado. Es el ámbito donde las personas aprenden diferentes áreas del conocimiento y del saber humano que van desde cuestiones científicas como la física, la biología, la matemática, pasando por cuestiones sociales como la historia, la literatura, el arte, hasta cuestiones prácticas como la tecnología, la educación física, etc. Esta labor importante genera la necesidad de brindar una disertación efectiva por parte de los docentes, hacia sus alumnos, por lo tanto, la manera de ejercer su vocación, es el principal filtro para que un alumno aproveche el programa de educación y conocimiento.

Según el estudio de relación alumnos/maestro (escuela) por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados 2000/2001 a 2019/2020 del INEGI del 2011 al 2020 la demanda de educación nivel superior aumento un 150% en nuestro país. La modalidad de educación virtual a mediados del 2020 se hizo presente como una necesidad obligada, y el entorno virtual necesita una diferente gestión a las clases presenciales.

Los primeros estudios sobre el liderazgo virtual aparecen a finales del siglo XX, esto indica que es un concepto relativamente joven que aún tiene mucho potencial de desarrollo. Los primeros teóricos proponen una definición inicial del concepto de liderazgo virtual como “Un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones” (Avolio et al. 2001)⁹.

Con el fin de evaluar la eficiencia de los diferentes tipos de liderazgo en las aulas virtuales, se desea realizar una investigación en las líneas de trabajo para el tipo de liderazgo óptimo en clases virtuales. Esta investigación pretende revisar los datos del departamento de Educación a distancia (EaD) del TecNM Campus Cd Juárez, en lo que respecta al aprendizaje de asignaturas para ligar y analizar al liderazgo del docente como factor determinante para el correcto aprendizaje del alumno.

La investigación que se desea realizar, empezará por una revisión de conceptos, que estarán enfocando y justificando la razón de investigar exactamente los tipos de liderazgo y su relación en el aprendizaje del alumno. También servirá para identificar y analizar el estilo de liderazgo que mejor apoye a la modalidad de educación en línea; con el propósito de justificar la importancia de una correcta aplicación de liderazgo de parte del docente, se presentan los aspectos fundamentales que

engloban la definición del planteamiento del problema de esta investigación, se explican los detalles del problema, así como las preguntas de investigación, las hipótesis y objetivos del presente trabajo; que tiene como meta concientizar la importancia de los estilos de liderazgo y sus efectos dentro de la empresa. Se establecerán los objetivos del artículo a continuación:

Objetivo General: Determinar la relación entre el docente y el liderazgo para las clases virtuales.

Objetivo específico: Analizar los tipos de liderazgo y establecer el que mejor se adecua a la dinámica de clases virtuales.

DESARROLLO

Metodología

Para la metodología se definió como punto de partida la educación y su estructura, se fueron conceptualizando los elementos de la misma, para a su vez profundizar en el liderazgo y converger en el tipo de liderazgo del docente que debería utilizar en un aula virtual, se utilizarán distintas fuentes de consulta para hacer un análisis deductivo que nos ayudará a identificar la correcta aplicación de la información recabada.

Metodología	Concepto	Análisis
Educación en México Unicef	La educación se entiende como una necesidad básica de la humanidad, y pese a su importancia es un área que no está atendida al 100%, alrededor de 4 millones de niños y adolescentes no están inscritos en la escuela, para que la educación formal sea válida debe cumplir con los siguientes requisitos: Tiene que ser inclusiva lo que implica atender al sector de lenguas indígenas, también debe ser de calidad, en lo que respecta a los planes de estudio	La educación es vital para el avance de la sociedad, por ende es importante atender los respectivos cuadrantes de interés, en lo que respecta a esta revisión de literatura se enfocará en la calidad que aporta el educador a la asignatura y a sus estudiantes.
Niveles de Educación Instituto Nacional de Estudios Políticos A.C.	De acuerdo con lo que señala la Ley General de Educación, en la organización del sistema educativo nacional, existen tres tipos de educación: la básica, la media superior y la superior. Asimismo, la educación se divide a su vez en cuatro tipos de administración: federal, estatal, particular y autónoma. La educación básica está integrada por tres niveles que son: preescolar, primaria y secundaria.	El escalonado de la educación nos permite dirigir la atención a diferentes sectores poblacionales en lo que normalmente respecta a la edad de los estudiantes, para fines de esta investigación la educación superior será el nivel educativo que se analizará
Educador Jean Piaget JEAN PIAGET. (2019). Psicología y Pedagogía Cómo llevar la teoría del aprendizaje a la práctica docente. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editora Iberoamericana.	Para Piaget el docente tiene que ser un guía y orientador del proceso de enseñanza y aprendizaje, gracias a su formación y experiencia conoce que habilidades requerirles a los alumnos según el nivel en que se desempeñe, para ello deben plantearles distintas situaciones problemáticas que los perturben y desequilibren.	El perfil de un educador corresponde al de un líder, él debe tomar decisiones y elaborar estrategias para hacer que sus grupos lleguen a un objetivo en común

El rol de un docente actual es: ser un intermediario que facilite la enseñanza a sus estudiantes, ofreciéndoles los conocimientos elementales, para que puedan comprender la amplitud de contenidos que encontrarán en el internet, idear problemas que impulsen a los estudiantes a investigar, elegir y procesar toda la información que le resulte provechosa para ellos, facilitándoles los mecanismos necesarios para responder a sus intereses y capacidades y debe generar un agradable ambiente de trabajo; en donde se promueva la espontaneidad de los estudiantes y su deseo de aprender C. Ibáñez (2007)¹⁰. Estas características de rol coinciden con el rol de un

líder, el liderazgo virtual docente se basa en las actividades que deben tomar características como influencia, motivación, afectividad, animar comportamientos, direccionar conflictos, capacidad de escuchar, personalidad, etc.

Educación en México.

La educación es el proceso de facilitar el aprendizaje o la adquisición de conocimientos, habilidades, valores, creencias y hábitos de un grupo de personas que los transfieren a otras personas, a través de la narración de cuentos, la discusión, la enseñanza, el ejemplo, la formación o la investigación. La educación no solo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes R. García (2011)¹¹. Generalmente, la educación se lleva a cabo bajo la dirección de las figuras de autoridad: los padres, los educadores (profesores o maestros), pero los estudiantes también pueden educarse a sí mismos en un proceso llamado aprendizaje autodidacta. Cualquier experiencia que tenga un efecto formativo en la forma en que uno piensa, siente o actúa puede considerarse educativa. La educación puede tener lugar en contextos formales o informales. La educación formal (Escolarizada) en México está dividida en cinco niveles que van desde el nivel preescolar hasta el post doctorado, todos estos niveles están a cargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) del Gobierno Federal, ver la figura 1.1. Al concluir la formación se expide un comprobante o certificado de estudios, que permite acceder a un nivel más avanzado.

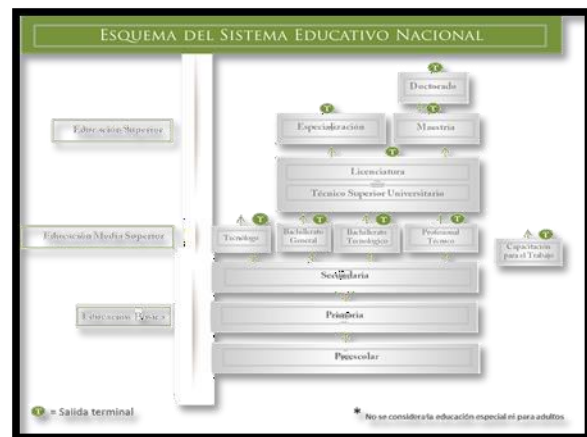


Figura 1. Sistema Educativo (SEP 2021)¹²

Por otro lado, existe una educación conocida como no formal (no escolarizada). Por lo que, a diferencia de la formal, no se recibe un certificado que permita acceder a un nuevo nivel educativo al terminar la formación; normalmente, los lugares que ofrecen la educación no formal, son los centros comunitarios, instituciones privadas, organizaciones civiles o el Estado.

Niveles educativos SEP (2021)¹²

Básico: La educación básica abarca la formación escolar conforme a los planes y programas de estudio desde los 3 hasta los 15 años de edad y se cursa a lo largo de 12 grados, distribuidos en 3 niveles educativos: tres grados de educación preescolar, seis de educación primaria, 3 de educación secundaria; en corresponsabilidad entre docentes, madres y padres de familia y estudiantes que permitan atender los ideales establecidos en la Nueva Escuela Mexicana.

Medio superior: Comprende el nivel de bachillerato, así como los demás niveles equivalentes, y a la educación profesional que no requiere bachillerato.

Superior Es la que se imparte después del bachillerato o sus equivalentes. Está compuesto por la Licenciatura, la Especialidad, la Maestría y el Doctorado, así como por opciones terminales previas al término de la Licenciatura como los estudios de Técnico Superior Universitario.

En México existen diferentes formas de llevar a cabo el proceso de educación según la Secretaría de Educación Pública. El tipo de educación más popular y utilizado es el sistema presencial, donde esta modalidad clásica se desarrolla dentro de un aula de clases e instalaciones específicamente diseñadas para propósitos educativos, bajo una constante tutela del docente, presencia ininterrumpida en horarios y tiempos específicos. Es esta la que comúnmente observamos en las escuelas formales, luego se presenta la educación no presencial que se divide en dos vertientes: la educación abierta (entendida como la modalidad educativa con apertura sobre tiempos y espacio, métodos de evaluación, currícula y acreditación; la cual se basa en el estudio independiente, dirigido a personas que necesitan completa gestión de sus tiempos) y la educación a distancia que para fines de esta revisión de literatura es la que se explicará más detalladamente para observar sus partes e identificar, si es necesario o no el liderazgo de parte del docente.

Esta estrategia del aula virtual (Educación a distancia), surge del uso intensivo de tecnologías de comunicación, estructuras flexibles y métodos de enseñanza eficientes, los cuales permiten continuar con sus estudios a pesar de limitaciones de distancia (espaciales), representantes de esta son, la educación por correspondencia, en línea y por teleconferencia.

En el Tecnológico Nacional de México (TecNM) Unidad Centro de Ciudad Juárez (ITCJ) el modelo de Educación a distancia (EaD) comprende: El modelo académico para la educación a distancia que se conforma a partir del “Programa de Educación Superior Tecnológica a Distancia” del Tecnológico Nacional de

México diseñado y operado por el campus Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, cuyo propósito es ofrecer Educación Superior, mediante la conjugación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, materiales de aprendizaje, asesoría sincrónica y asíncrona de los profesores y la labor semi-presencial del tutor en las unidades de Educación a Distancia (EaD).

La misión de este modelo es ofrecer programas educativos innovadores, pertinentes y de calidad, en la modalidad de Educación a Distancia, que impulse los beneficios de la tecnología digital, para responder a las necesidades profesionales de sectores laborales y sociales, la visión radica en contribuir a las necesidades de la creciente demanda de profesionistas y profesionales, con líderes preparados y de calidad. Ser una institución líder en la oferta académica de Educación a distancia, que ofrezca variedad de carreras que nuestro medio social y de industria requiere, y consolidar al ITCJ como una institución referente, a la vanguardia académica y tecnológica. Los valores son fomentar y consolidar que los profesionistas se comporten con principios éticos que enaltezcan los valores de respeto, honestidad, compromiso, responsabilidad, etc. Nuestro comportamiento ético responde ante los sectores de la sociedad, la familia, ambiente laboral y con las instituciones públicas y privadas.

A su vez este modelo comprende de objetivos generales que son formar profesionales que contribuyan al desarrollo sustentable, con una visión sistemática, que responda a los retos, que presentan los constantes cambios en el sistema de producción de bienes y servicios en el entorno global, con ética y comprometidos con la sociedad, ampliar la oferta educativa a grupos con otras características de disponibilidad, que por razones laborales, geográficas o de marginación, no pueden asistir regularmente a clases a la escuela, entonces la finalidad del programa de Educación a Distancia, es asegurar a los estudiantes, no solo la posibilidad de acceso a la educación superior, sino su permanencia y conclusión de una carrera a nivel licenciatura y objetivos específicos (Mantener y/o incrementar los estándares de calidad, utilizando los mismos programas y lineamientos de las carreras escolarizadas que apliquen, promover el trabajo colaborativo entre los estudiantes, que permita desarrollar grupos de estudio, investigaciones, ensayos y proyectos, fomentar foros de discusión y Chats, para una formación integral del estudiante en interacción con el docente, sus compañeros, ambiente social y laboral, ofrecer y operar eficientemente los recursos computacionales y estar a la vanguardia tecnológica en el uso de metodologías y herramientas). Las

características del programa parte de la utilización de la “Metodología del Aprendizaje Sinérgico” que está orientada al desarrollo de habilidades, personales y profesionales del alumno. Además, de ser una propuesta metodológica basada en la práctica, para que el estudiante utilice su potencial individual y grupal. La interacción grupal, sirve para potenciar el aprendizaje individual, siendo cada uno de los integrantes del grupo, fuente y beneficio de los conocimientos generados e incrementados en forma exponencial, logrando con ello, el establecimiento de compromisos, de hábitos y actitudes que posibilitan el aprendizaje¹³.

El perfil del estudiante bajo esta modalidad, cambia el paradigma del estudiante presencial, a ser un estudiante motivado a la autosuficiencia y disciplina que tiene la oportunidad de consultar a su maestro en forma frecuente para resolver sus inquietudes, dudas y cuestionamientos, a través, de la plataforma tecnológica, la cual es el medio de comunicación entre alumno y maestro.

El perfil del profesor, cambia y se vuelve un facilitador, catedrático y asesor del estudiante, para resolver sus inquietudes, dudas y cuestionamientos, a través, de guiar al alumno en el entendimiento de las diversas situaciones, teorías, alternativas, escenarios y problemáticas, de los temas en cuestión. La modalidad de educación a distancia implantada en el Instituto, es llamada semi-presencial, la cual combina la modalidad presencial y virtual. Esta combinación requiere del alumno y maestro de 2 horas presenciales (viernes por la tarde y sábado) por semana por materia, durante 8 semanas. Las 8 semanas constituyen un módulo, y se distribuyen dos módulos por periodo (ene-jul o ago.-dic)¹³.

Se hablará ahora del modelo de educación tele-educación: Es una modalidad de capacitación a distancia que utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación para que, a través de dispositivos como una Tablet, un celular o un computador, las personas elijan cómo, cuándo y dónde avanzan en su proceso formativo o informativo.

La teleeducación, definida en el informe como una enseñanza a distancia, abierta, flexible e interactiva, basada en el manejo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y, sobre todo, aprovechando los medios que ofrece Internet, presenta ventajas como el acceso a la información de personas aisladas geográficamente o con dificultades físicas; la posibilidad de personalizar el aprendizaje, atendiendo a las distintas capacidades, conocimientos e intereses del alumno; y la actualización constante de materiales y contenidos que permite el sistema, entre otras. Sin

embargo, y como desventajas, la teleeducación presenta, según el informe, la aparente falta de contacto humano entre alumnos y profesores y cierta falta de confianza por parte de los profesores en utilizar las nuevas tecnologías para impartir clases. Además, el informe señala que Gestión y Administración de Empresas, Informática, Ofimática, Economía y Gestión Financiera, Historia, Arte, Música y Literatura, Medio Ambiente, Educación y Derecho son las materias sobre las que se imparte un mayor número de cursos¹².

Como ya se presentó al inicio y viene incluido en el tema se centrará en educación superior del modelo de EaD, pero existen distintos planes de estudio que se describirán a continuación. Iniciando con el plan de estudios que utilizan las universidades de educación pública:

Son entidades financiadas con dineros del Estado o alguna entidad que hace parte del Gobierno. Por lo general se destacan por tener importantes centros de investigación y muchas se encuentran en los listados de las mejores universidades, como son públicas, sus costos son menores a los de otros tipos de universidades. Para ingresar es probable que debas realizar un examen de admisión o debas presentar el resultado de la prueba de educación realizadas en la secundaria, ya que sus cupos son limitados, luego se tiene el plan de estudios de la universidad privada que, a diferencia de una universidad pública, este tipo de entidades, generalmente, no recibe dinero del Estado. Principalmente es financiada por capital privado y su soporte son los fondos que recibe por la matrícula que paga cada estudiante. La gran mayoría cobran un valor bastante alto, todo depende de la universidad y la carrera que se vaya a estudiar, como los costos de su matrícula suelen ser elevados, algunas universidades privadas ofrecen medias becas o becas completas para que estudiantes con promedios destacados paguen solo un porcentaje de la matrícula o no deban pagar nada por estudiar allí.

Las escuelas politécnicas son organizaciones que se especializan en la enseñanza de alto nivel y sus planes de estudio están muy ligados a las tecnologías, se diferencian de las universidades porque los títulos y diplomas que otorgan a los estudiantes son técnicos y por lo general la duración del plan de estudios es menor.

Si bien ya se comprendió la parte que hace referencia a la educación, falta ahondar en el educador docente ya que este presenta varias categorías para desempeñar su labor que es la docencia. La palabra docente proviene del término latino *docens*, que a su vez deriva de *docēre* (“enseñar”) (Real academia Española Rev. 2020)¹⁴

Según el Glosario Educación Superior (2021)¹³ un Catedrático es un Docente que imparte una cátedra, materia o asignatura mientras que un Docente (en educación superior) es un académico cuya función es el ejercicio de la docencia o conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje. La docencia, es término empleado para describir la profesión de enseñar y engloba a todos los que imparten contenidos teóricos-prácticos, independientemente del nivel, entorno o contenidos, pudiendo ser un maestro de preescolar, profesor de idiomas en una academia e incluso un profesor universitario. Por otro lado, docente se entiende como aquella persona que enseña o que es relativo a la enseñanza, es un nombre genérico, enseña sobre lo que sea, el término docente es polisémico se usan como sinónimos del mismo las siguientes palabras: pedagogo, instructor, formador, educador, enseñante, adiestrador, maestro, didáctico, académico, normativo, purista, clásico, culto, asesor, consejero, facilitador, promotor, orientador, coordinador, consiliario, tutor, gestor, mentor, guía, gurú, mediador y conductor, entre otras

En el lenguaje cotidiano, el concepto suele emplearse como análogo de profesor o maestro, aunque no significan lo mismo.

El profesor, es la persona que enseña un conjunto de saberes, sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y recíprocamente). Más allá de esta diferencia, todos deben poseer pericias académicas para convertirse en agentes efectivos en el proceso de aprendizaje. El docente, en definitiva, reconoce que la enseñanza es su dedicación y profesión fundamental. Por lo tanto, sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible al alumno.

Profesor, define aquella persona que enseña una cátedra o que está asignado a un departamento, es decir que se enfoca a la enseñanza especializada en un tema además de estar calificado para ello. La figura del formador se encuentra en el ámbito de la educación no formal, específicamente en lo que se denomina formación ocupacional y formación continua. Resulta significativo que, en este ámbito, a diferencia del contexto escolar en el que se prefiere la palabra profesor a la de formador, hablamos de formadores. Con ello nos referimos a aquellos profesionales, con mayor o menor experiencia profesional, que se dedican a organizar la formación a los dos niveles que nos hemos referido anteriormente: ocupacional y continua.

La formación de formadores en el ámbito de la

educación no formal se dirige a la capacitación, acreditación, reciclaje y desarrollo profesional continuo de aquellos profesionales que trabajan para la formación de aquellas personas que han dejado atrás la etapa escolar y que se encuentran sin trabajar (formación ocupacional) o están trabajando (formación continua). En pocas palabras un formador es una persona que instruye o enseña a otras.

Sin embargo, su sentido es mucho más profundo, ya que, aparte de transmitir información sobre un tema sobre el cual sería deseable que tuviera grandes conocimientos y experiencia; también transmite valores, sentimientos y actitudes. Utilizando para ello diversos medios, que harán, si se hace correctamente, que aquellos que son formados sean, no sólo capaces de interiorizar lo transmitido, sino también capaces de reproducir aquello que han recibido.

Podría decirse, en definitiva, que un formador es una persona que pone en práctica una relación de "dar y recibir mutuamente", con otra u otras personas. En la que, por tanto, se da, experiencia, valores, emociones, información, y también se recibe: valores, emociones, información y experiencia, sólo que, a distintos niveles, pero todos igual de importantes. William Arthur Ward: "El educador mediocre habla. El buen educador explica. El educador superior demuestra. El gran educador inspira." –Frase.

Sin embargo, García-Bullé (2021)¹⁵ comenta que la educación no es una disciplina estática y uniforme, responde a necesidades específicas, por lo tanto, quienes enseña no siempre tienen exactamente el mismo trabajo. Y menciona cinco diferentes conceptos de educador:

1. El líder de la educación básica: Maestro

El maestro es el docente que imparte las primeras instancias de educación académica, como lo es el nivel preescolar y primaria. La labor de un maestro es la de introducir a los niños (o adultos) a tareas primarias como la lectura, la escritura, las matemáticas e historia, entre otras. Parte de su trabajo implica el acompañamiento y formación de alumnos muy jóvenes en años formativos. Por lo que es relevante, que sumado a un título de educación tenga preparación en psicología infantil y pedagogía.

2. Formación y seguimiento: Profesor

Terminado el periodo de la educación básica, el profesor se encarga de la continuación de la jornada formativa en los niveles superiores. El profesor o profesora debe tener una carrera profesional estudiada en la materia que enseña y preferentemente haberla ejercido, para la enseñanza pueden prepararse ya sea

estudiando posteriormente una carrera de magisterio o una maestría en educación. Entre el ramillete de habilidades propias de un profesor se encuentra el control de grupos, el dominio de la pedagogía, el diálogo, y en algunos casos, la orientación vocacional.

3. Especialista en su rubro: Catedrático

Un catedrático es un docente del sistema universitario que ha realizado investigación sobre un tema de la disciplina que domina, por lo que es, sin duda, un experto o experta en su materia, cuyo conocimiento sirve para complementar el aprendizaje de estudiantes de niveles avanzados, usualmente de universidad y posgrado.

El trabajo de una catedrática no es propiamente dirigir un grupo sino divulgar conocimiento, por lo que su preparación está más relacionada con el tema que enseña que con la disciplina de la educación, sin embargo, es necesario que su formación contenga al menos técnicas educativas o de comunicación, para poder transmitir efectivamente su conocimiento.

4. Un proveedor práctico: El instructor

Un instructor no es necesariamente un especialista en educación, pero sí domina la ejecución de una metodología o función específica. Están capacitados no solo con los conocimientos relacionados a la técnica que enseñan, sino con las habilidades para transmitirla y asistir en su práctica.

Si hablamos de una disciplina como el Yoga, por ejemplo, un instructor no solo debe ser capaz de mostrar las posiciones correctas de un ejercicio, sino distinguir si los estudiantes la están realizando correctamente y cómo corregir sus posturas en caso de que no.

5. El guía flexible: Mentor

Un mentor no es necesariamente una persona que imparte materias en una escuela, su trabajo no es solamente transmitir conocimiento, sino trabajar con toda la periferia de actividades que afianzan el aprendizaje. Además de compartir conocimientos técnicos, la mentora escucha, aconseja, inspira, reta y apoya al aprendiz en su jornada educativa. Debido a esta flexibilidad en su concepto, los mentores pueden encontrarse en diversos niveles educativos, desde el básico hasta el universitario.

Para propósito de esta investigación la definición del moderador será catedrático porque así se define y se analiza con los criterios y modelo de educación del ITCJ, claro está que, como ya se analizó en los apartados anteriores se puede concluir que la educación a distancia no puede ser impartida ni por un mentor o

instructor, tampoco un formador como un maestro, debido a la naturaleza de la misma que es no estar en constante contacto entre la relación Alumno-Docente, el catedrático cumple el perfil ideal para el modelo de EaD pues su labor de dar cátedra en base a su pericia, ayuda a los estudiantes que ya están trabajando (como lo es en el caso de la mayoría) a insertar los conocimientos adquiridos en el área de especialidad de cada uno, el alumno al estar en contacto con la información brindada por el catedrático, supone ser un agente de motivación perfecta pues genera que el alumno desarrolle sus competencias de análisis y síntesis, lo que desemboca en un profesionista capacitado para tomar decisiones evaluando la información ya sea recabada u obtenida por otros medios.

En el caso de la educación superior los alumnos ya son personas presuntamente formadas y completas por lo cual pasan de la necesidad de un mentor que los acompañe o los eduque, estos alumnos necesitan información y alguien que se las brinde de la manera correcta.

Una vez conocido los conceptos de quien imparte la materia y bajo que modelos debe impartirla se examinara bajo que preceptos un estudiante de educación superior acredita una materia en el modelo educativo del TecNM en el ITCJ de EaD, el sistema de competencias es el que se utiliza para impartir la materia y para que un estudiante acredite o no dependerá de que tan competente es en la asignatura. La Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE), de la SEP13 define como competencia el desempeño que resulta de la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de un individuo, en un contexto específico, para resolver problemas que se presenten en diversos ámbitos de su vida, para evaluar a un alumno y decir que es competente, el catedrático se vale de distintas herramientas de evaluación, basándose en una evidencia de aprendizaje que puede conformarse un cuestionario, un resumen, una exposición, etc. Donde cada una de estas evidencias será evaluada por un instrumento de evaluación, como puede ser una rúbrica, una lista de cotejo, una guía de observación o un cuestionario, a su vez estos responderán a una de las siguientes tres categorías: producto, conocimiento o actitud, y estos tendrán cierto porcentaje se le asignara para llegar a una calificación numérica probable que es mayor al 70.

¿Entonces qué hace un líder o de qué manera se justifica la necesidad de uno al evaluar criterios como los anteriores?

Liderazgo

Si bien la motivación por aprender, la correcta dirección y transmisión de información pertenecen a un líder, se analizarán los diferentes tipos de liderazgo, así como el concepto de liderazgo como tal, es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo A. Sánchez (1999)16.

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean. El liderazgo comienza cuando surge una visión o un objetivo, cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será sólo una imitación. Al respecto Cubillo16 escribe: "el líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar". Las visiones según Minstzberg, un autor citado por Cubillo, son productos de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión. Una visión es una imagen clara de lo que el dirigente espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado sus resultados. Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se prepare un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento conduzca a la realización de la visión, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

Aunque ya ha habido mucha investigación por parte de diferentes autores que incluso han escrito sobre características de los líderes. Este trabajo no pretende abarcar todos los rasgos expuestos al respecto sino sólo una selección de los más importantes e insoslayables, tanto en los líderes individuales como en los colectivos. En 1980, el periódico Harvard Business Review (Reseña de negocios Harvard), examinó 15 artículos escritos sobre el liderazgo bajo el título: Paths Towards Personal Progress: Leaders are Made, Not Born (Caminos hacia el progreso personal: los líderes se hacen, no nacen).

Dicho artículo explica, que al igual que un cirujano, un

astronauta o un orador, el dirigente se hace, no nace. Independientemente de que existan individuos con combinaciones de dotes y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la aptitud para el liderazgo. La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

Los tipos de liderazgo son muchos, pero los más comunes son: Liderazgo autocrático, el primero de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman (2011)17 se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado.

Esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo. Por ejemplo, durante una emergencia o cuando se realiza una tarea extremadamente compleja en la que los límites no dejan mucho espacio para el error.

El estilo de liderazgo autocrático permite a los administradores tomar decisiones en solitario sin la opinión de los demás. Los administradores tienen plena autoridad e imponen su voluntad a los empleados. Nadie cuestiona las decisiones de los líderes autocráticos. Países como Cuba y Corea del Norte operan bajo el estilo de liderazgo autocrático. Este tipo de estilo de liderazgo beneficia a los empleados que requieren una estrecha supervisión E. Calero (2019)18. Los empleados creativos que se desarrollan en las funciones de grupo detestan este estilo de liderazgo., muy similar a este existe el liderazgo burocrático donde los líderes burocráticos hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando se entra en juego altas cantidades de dinero.

Existen liderazgos más relacionados a las cualidades del

líder en cuestión y las aprovechan para hacer que los subordinados los sigan tales liderazgos se presentan como liderazgo carismático este liderazgo es muy parecido al liderazgo transformacional, ya que todos los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.

De todas formas, los líderes carismáticos tienen a creer mucho más en sí mismo que en los equipos de trabajo que los rodean, esto supone que se generen problemas, y un proyecto en una organización puede llegar a colapsar el día que el líder abandone el barco. Es por esto, que las personas que integran el equipo tienen en mente que sin el líder carismático no se alcanza el éxito, luego tenemos el liderazgo participativo o democrático que es el que toma la última decisión, los líderes participaríamos invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo, sino que favorece el desarrollo de nuevas habilidades. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que se encuentran motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Como la participación democrática necesita de mucho tiempo, abordarlo puede durar bastante tiempo, pero a menudo se logra un excelente resultado. El estilo de liderazgo puede adoptarse cuando resulta esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad es mucho más importante que la velocidad o la productividad.

El liderazgo ‘Laissez-faire’ según P. Choque (2014)¹⁹ nace de la expresión “Laissez-faire” es francesa y significa “déjalo ser”, se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta. Puede resultar bastante efectivo si los líderes monitorean lo que se está consiguiendo y lo comunican al equipo de forma regular. De forma regular el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los trabajadores cuentan con una larga experiencia y tienen iniciativa propia. El tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los altos mandos no ejercen el suficiente control.

Por otra parte, el liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder, la forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que el trabajo se encuentra como él líder lo desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, ya que es un principio

hacia la ejecución de las tareas que se deben realizar a corto plazo. El liderazgo transformacional es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A la vez que estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta, por lo que muchas empresas tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional. Por último, pero no menos importante tenemos el liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es un modelo de liderazgo creado por Paul Hersey y Ken Blanchard (1982)⁷ mediante el cual el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados, mejorando el rendimiento del grupo en relación a su diagnóstico.

Cuando se habla de “Situación” esta teoría hace referencia al momento y estado en el que el trabajador se encuentra (Nivel de madurez), por lo cual se divide en 4 etapas (Figura 2) Modelo Liderazgo situacional (P. Hersey 1982)⁷:

1) M1. Principiante Entusiasta: Muy regularmente será el subordinado nuevo, ya sea en una nueva área o un nuevo trabajo, será un miembro no capacitado para realizar la tarea y/o inseguro, pero compensará su falta de conocimiento con un alto grado de fidelidad y respuesta a una orden directa. Un buen líder pondrá atención a todas sus ideas, pues al no estar contaminado con ideas preconcebidas del trabajo podría encontrar una buena manera de hacer las cosas, sin embargo, no todas sus ideas serán realmente viables, lo que se propone al líder es siempre escucharlo, pero evaluar y mejorar sus sugerencias, nunca decirle que es una idea mala o inservible pues el subordinado podría desarrollar una actitud celosa y cuando este más capacitado no comparta sus ideas.

2) M2. Aprendiz desilusionado: Miembro con carencias de cara a realizar la tarea, pero con predisposición y confianza, el conoce sus tareas, pero aún tiene dudas sobre dirigirse solo, ya que muy seguramente a este punto de su situación el líder habrá tenido que corregirle cosas que ha hecho mal quizá hasta el grado de sancionarlo si ya tiene un periodo de tiempo considerable desarrollando la tarea, lo que baja su nivel de entusiasmo, pero sube el de competencia (este sigue siendo insuficiente)

3) M3. Ejecutor capaz-cauteloso: Capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto, su nivel de competencia ya es muy bueno, solo que cuando aparecen novedades vuelve a tener inseguridades, el líder debería compartir cierta información y sugerencias.

4) M4. Triunfador independiente: Capacitado, predispuesto y con confianza, el subordinado ya está listo para operar autónomamente y con confianza para tomar ciertas decisiones. Es muy importante que se tome en cuenta que si llega a cambiar este subordinado de tarea/área se reiniciarán los puntos antes mencionados.



Figura 2. Modelo Liderazgo situacional (P. Hersey 1982)⁷

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es por ello que, basados en la información presentada, y estableciendo la relación del docente como especialista/catedrático donde su labor es complementar a el alumno con su experiencia y conocimientos junto a las del propio alumno y ayudarlo a desarrollarse de manera profesional, mencionado por García-Bullé. (2020)¹⁵ y el rol de líder que de acuerdo a I. Sánchez (1999)¹⁶ es más que nada dirigir a un grupo a una meta u objetivo, que fácilmente podría ser el adquirir conocimientos o acreditar una materia, se lleva a suponer que existen razones de peso para aseverar que la educación a distancia necesita una participación eficaz y eficiente de parte del docente, una participación que no es limitada por el conocimiento del mismo, si no en la manera de proyectarlo en situaciones virtuales de comunicación como lo son las videoconferencias o aulas virtuales, estas situaciones pueden asemejarse a las etapas en las que una asignatura se llevara a cabo, lo cual resulta en la necesidad de distintas actitudes de parte del catedrático.

CONCLUSIONES ESPERADAS

Se concluye que para la necesidad de educación en modalidad virtual y la necesidad de un docente con habilidad de capacitar y brindar las herramientas para que un alumno sea competente, necesita de aptitudes de líder y es necesario adaptar y combinar ambas para así impartir una asignatura completa, a su vez el mejor estilo de liderazgo debería ser, entonces, el que propone P. Hersey (1982)⁷ liderazgo situacional, ya que las situaciones que son tan distintas en un entorno virtual como lo es en presencial, ameritan que el catedrático se desempeñe ejerciendo el liderazgo autocrático de Goleman (2011)¹⁷ por ejemplo en una situación de desorden o insubordinación, el docente puede adoptar un estilo participativo, donde anima y motiva a sus estudiantes a ser autodidactas y sobre todo aplicando la habilidad de delegar, podría ser en una exposición donde el alumno tiene la total libertad de presentar un tema, sin embargo todo lo anterior atendiendo a las diferentes situaciones y niveles de madurez del alumno.

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer especialmente a mi Institución ya que gracias a ella me ha nacido el interés de investigar sobre el tema, a su vez agradezco a el Dr. Alfonso Aldape quien me guio en la investigación de conceptos y recopilación de información confiable, por último, pero no menos importante agradezco a el Dr. Eduardo Poblano pues sin él me hubiese sido imposible publicar este artículo, gracias a su dirección y determinación estoy concluyendo esta revisión de literatura, a su vez a el Dr. Francisco Zorrilla Briones por su grato apoyo y a el Mto. Julio Cesar Gómez Salazar

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). PANORAMA DE LA EDUCACIÓN 2014. 04 enero 2022, de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Sitio web: <https://www.oecd.org/education/Mexico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>
- [2] INEGI. (23 DE MARZO DE 2021). RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO COVID-19 EN LA EDUCACIÓN (ECOVIED-ED) 2020 DATOS NACIONALES. INEGI, 1, 2. 03 enero 2022, De COMUNICADO DE PRENSA NÚM 185/21 Base de datos.
- [3] Helen Colman. (2021). ¿Cómo la pandemia por COVID-19 cambió la industria de la educación para siempre? enero 2022, de Tecnológico de Monterrey Sitio web: <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/la-pandemia-cambio-la-industria-de-la-educacion-para-siempre>.
- [4] Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). Liderazgo y

educación. Santander: Ed. Universidad de Cantabria.

[5] House, R. (1971): A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328.

[6] Alejandro Castro Solano. (diciembre, 2008.). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguir) y satisfacción. *Anuario de Psicología Universidad de Barcelona España*, 39, 333-350.

[7] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[8] Edwin Hutchins. (1995). *Cognition in the Wild*. MA: MIT: Cambridge.

[9] B.J. Avolio Promoting more integrative strategies for leadership theory-building *American Psychology*, 62 (2007), pp. 25-33.

[10] Ibáñez Bernal, Carlos. (enero-marzo, 2007). Un análisis crítico del modelo del triángulo pedagógico. Una propuesta alternativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12, 435-456.

[11] García Retana, José Ángel. (septiembre-diciembre, 2011). MODELO EDUCATIVO BASADO EN COMPETENCIAS: IMPORTANCIA Y NECESIDAD. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 11, 1-24.

[12] La información referenciada por la SEP se recuperó del sitio oficial <https://www.gob.mx/sep>

[13] http://cdjuarez.tecnm.mx/programas_academicos/

[14] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es> diciembre 2021.

[15] Sofía García-Bullé. (2020). Profesor, maestro, instructor... ¿conoces la diferencia? Noviembre 2020, de Tecnológico de monterrey: Observatorio Sitio web: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/diferencias-maestro-docente-profesor>

[16] Alfonso Sánchez, Ileana Regla, Alvero Pérez, Yoandra, & Tillán Gómez, Sahilyn. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. Recuperado en 07 de enero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pidher=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es

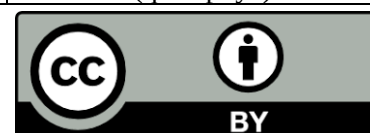
[17] Daniel Goleman. (2011). *Leadership. The Power of Emotional Intelligence*. Northampton MA: More Than Sound LLC.

[18] Calero Cazorla, Estefanía Alejandra. (2019). MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE CHIMBORAZO [Tesis de maestría, Universidad Católica del Ecuador, <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2788/1/76955.pdf>

[19] Pacsi Choque, Ana Yohanna1; Estrada Mejía, Wendy2; Pérez Vásquez, Anel3; Cruz Machaca, Pamela. (28 de octubre de 2014). Liderazgo laissez faire. *Universidad Peruana Unión (UPeU)*, Perú, 1, 67-72.

ROLES DE CONTRIBUCIÓN

Rol de contribución	Autor (es)
Conceptualización	Ibsen Arnulfo Soto Rincón
Curación de datos	Alfonso Aldape Alamillo (principal) Julio Cesar Gómez Salazar (que apoya)
Metodología	Ibsen Arnulfo Soto Rincón (principal) Julio Cesar Gómez Salazar (que apoya)
Administración del proyecto	Eduardo Rafael Poblano-Ojinaga (principal) Ibsen Arnulfo Soto Rincón (igual)
Recursos	Francisco Zorrilla Briones
Software	Francisco Zorrilla Briones (principal) Eduardo Rafael Poblano-Ojinaga (que apoya)
Supervisión	Eduardo Rafael Poblano-Ojinaga (que apoya) Alfonso Aldape Alamillo (principal) Francisco Zorrilla Briones (que apoya)
Validación	Eduardo Rafael Poblano-Ojinaga (principal) Alfonso Aldape Alamillo (igual) Francisco Zorrilla Briones (de apoyo)
Visualización	Julio Cesar Gómez Salazar
Redacción	Ibsen Arnulfo Soto Rincón (principal) Julio Cesar Gómez Salazar (igual) Alfonso Aldape Alamillo (que apoya)



Esta obra está bajo
una licencia internacional
Creative Commons Atribución 4.0.