

## Liderazgo, personalidad y competencias digitales y su relación con la productividad

### Leadership, personality and digital skills and their relationship with productivity

Iris Yoloxochilt Deyanira Chávez - Plascencia<sup>1</sup>, Rafael Ávalos - Pelayo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Guadalajara, Zapopan, México.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2605-1351>, E-mail: [ichavez@edu.uag.mx](mailto:ichavez@edu.uag.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Guadalajara, Zapopan, México.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0595-1986>, E-mail: [ravalos@edu.uag.mx](mailto:ravalos@edu.uag.mx)

**Cómo citar:** Chávez - Plascencia, I. Y. D., & Ávalos - Pelayo, R. (2022). Liderazgo, personalidad y competencias digitales y su relación con la productividad. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 16(16), 62–73. <https://doi.org/10.22463/24221783.3486>

**Recibido:** 10 de Agosto de 2021 / **Aprobado:** 12 de Noviembre de 2021

#### Resumen

El beneficio derivado de la culminación de la presente investigación consiste en la identificación de los factores del liderazgo y de la personalidad que faciliten a los docentes el fortalecimiento y/o adquisición de las competencias digitales necesarias ante la implementación de modelos híbridos de enseñanza, los cuales se estiman como el principal hecho decisivo del proceso formativo, no solamente al nivel de licenciatura, sino para otros niveles educativos. Importante destacar que es un estudio en curso, por tanto, es un primer acercamiento, desarrollado como un modelo preliminar, en el cual se propone una relación entre las variables involucradas, determinándose de primeras impresiones que la 4ta revolución industrial ha incentivado una rápida transformación de los modelos de negocio, donde las competencias de los trabajadores deben ampliarse al cubrimiento de las áreas digitales.

**Palabras claves:** Competencias digitales, Factores de la personalidad, Liderazgo, Modelo híbrido, Productividad.

#### Abstract

The benefit derived from the culmination of the present research consists in the identification of leadership and personality factors that facilitate teachers to strengthen and/or acquire the digital competencies necessary for the implementation of hybrid teaching models, which are considered as the main decisive fact of the training process, not only at the undergraduate level, but also for other educational levels. It is important to note that this is a study in progress, therefore, it is a first approach, developed as a preliminary model, in which a relationship between the variables involved is proposed, determining from first impressions that the 4th industrial revolution has encouraged a rapid transformation of business models, where the skills of workers must be extended to cover digital areas.

**Key words:** Digital competencies, Personality factors, Leadership, Hybrid model, Productivity.



\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [ichavez@edu.uag.mx](mailto:ichavez@edu.uag.mx) (Iris Yoloxochilt Deyanira Chávez - Plascencia)

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Artículo bajo licencia CC BY-NC (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## 1. Introducción

A finales del año 2019, se presentaron casos de enfermedades de vías respiratorias en la ciudad de Wuhan, China, que, de manera inicial, no se identificaron con algún tipo de enfermedad conocida. Posteriormente, vieron semejanzas con los síntomas ocasionados por los brotes epidémicos de las enfermedades de SARS-2002 y MERS-2012 también en el país de China. Ante la rápida propagación de la enfermedad, el Covid-19 se reconoció como pandemia el 11 de marzo del 2020 (Olivera, 2020).

En México, los primeros casos de Covid-19 se detectaron el 27 de febrero. Para el 16 de marzo, el Gobierno Federal publicó un acuerdo para la suspensión de la educación presencial en todos los niveles educativos con el fin de contener el contagio del virus (López, 2020). El 23 de marzo el Consejo de Salubridad General declara al virus Sars-Cov2 (Covid19) como una enfermedad de atención prioritaria, para que posteriormente declararse una emergencia sanitaria a nivel nacional con fecha del 30 de marzo. Este acuerdo “tiene un impacto directo en materia de trabajo ya que es la antesala de la suspensión de actividades no consideradas esenciales” (López, 2020, p.250). El acuerdo se publicó el 30 de marzo. Entre las medidas establecidas se encontraron la suspensión de actividades no esenciales del 30 de marzo al 30 de abril del 2020. Por otra parte, solamente se mantuvieron en funcionamiento las denominadas actividades esenciales, los sectores fundamentales de la economía, así como programas esenciales de gobierno y las requeridas para la conservación, mantenimiento y reparación de las industrias indispensables (López, 2020).

De acuerdo con el artículo del economista Gerardo Esquivel del mes de julio del 2020, Los impactos económicos de la pandemia en México, repercutieron en la actividad económica, la cual, si bien sus manifestaciones más importantes fueron en los meses de abril y marzo, aun con el retorno paulatino a actividades en otros sectores que no se catalogaron como esenciales, el impacto económico sigue presente de manera importante en el país (Esquivel, 2020).

Así mismo, Esquivel (2020) manifiesta que, entre las consecuencias económicas derivadas de la pandemia, las cifras de personas en pobreza y en extrema pobreza han tenido un incremento considerable en nuestro país, teniendo una estimado de un mínimo de nuevos pobres de alrededor de 9 millones de personas, lo cual implica que se podría llegar a tener un aproximado de 70 millones de personas pobres en México.

Por lo anterior, la contingencia sanitaria provocó una readaptación de la forma de laborar de varias empresas y empleados, pues si bien el teletrabajo ya estaba contemplado en la Ley Federal del trabajo, esta figura “es muy poco usada por diversas causas, una de ellas se enfoca a las estructuras organizacionales de los centros de trabajo pues no se encuentran diseñadas o no son compatibles con esta nueva modalidad de trabajo” (López, 2020, p. 252).

En este sentido, a raíz del manejo actual de la pandemia en México, se espera la desaparición paulatina de algunas actividades económicas, o bien la sustitución de plazas laborales con nuevas plazas acordes al uso de tecnologías de la información, en donde la competencia entre las empresas se da primordialmente por la diferenciación entre sus productos y servicios sin dejar de lado

medidas para la protección de la salud de sus clientes y colaboradores (Torres, 2020).

De acuerdo con la revista Forbes México, al cierre de diciembre del 2020, existía un mínimo de dos millones de personas que pertenecían a la población económicamente activa que se quedaron sin empleo a esas fechas (Mendoza, 2021). Por otra parte, indican que, de acuerdo con Gabriela Siller, directora de análisis del Banco Base en México, la analista señaló que “existe un riesgo de que, en un escenario pesimista, la recuperación del PIB a niveles pre-crisis pueda tomar 20 años, mientras que el rito de crecimiento posterior a 2021 podría ser de sólo 1.5%” (Mendoza, 2021).

De lo anterior, se deduce que la recuperación de empleos formales y el incremento de la productividad de las organizaciones, se convierte en un punto clave para impulsar la recuperación económica en México.

## 2. Marco teórico

El presente estudio se encuentra en curso, donde, a la fecha, se ha desarrollado un modelo preliminar, en el cual se propone una relación entre las variables involucradas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), plantea que la crisis derivada a consecuencia del Covid-19, generó una crisis económica sin precedentes para América Latina. En ese sentido, las proyecciones más recientes del Fondo Monetario Internacional (FMI), estiman una contracción del PIB para México en un valor del -11%. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020)

Como lo hace notar la Organización Internacional del Trabajo, derivado de la crisis económica se presentó un incremento

abrupto de la población no económicamente activa. En el caso de México “la tasa de participación se redujo en 12.3 puntos porcentuales (de 59.8% a 47.5%) entre marzo y abril de 2020”. (OIT, 2020, p.10). En ese sentido, la OIT propuso un marco de medidas políticas con el fin de estimular la economía y el empleo, basado en 4 pilares fundamentales (OIT, 2020, p.17):

- Pilar 1: Estimular la economía y el empleo.
- Pilar 2: Apoyar a las empresas, el empleo y los ingresos.
- Pilar 3: Proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo.
- Pilar 4: Buscar soluciones mediante el diálogo social.

Dentro del pilar 3, se señala que es crucial el “brindar protección a los trabajadores en el lugar de trabajo” (OIT,2020, p.20). Entre las medidas adoptadas por los países con el fin de activar la economía, se adoptaron o adaptaron leyes y reglamentaciones referentes al teletrabajo y trabajo a distancia.

En México, en la Ley Federal del trabajo, se introdujo el concepto de trabajo a domicilio en la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 2 de julio del 2019.

Por otra parte, de acuerdo con McKinsey y Company (2020) citado por Alexander, et al., (2021):

A medida que las organizaciones miran hacia el futuro postpandemia, muchas empresas están planeando un sistema virtual híbrido, el cual es un modelo que combina el trabajo a distancia con el tiempo en la oficina. Esta sensata decisión se deriva del aumento de la productividad durante la pandemia.” (p. 2)

En palabras de McKinsey y Company, aun cuando se vio un incremento en la productividad de los trabajadores durante el desempeño de sus funciones a distancia, por otra parte, han reportado síntomas de ansiedad y de desgaste laboral (Alexander, et al., 2021).

### 2.1 Definición y formulación del tema de investigación

El concepto de teletrabajo se remonta al año de 1973, cuando Jack Nilles lo define como “cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información... aquella forma de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo” (Cárdenas, et al., p.29).

Pero fue hasta los años 90, donde se comenzó a generalizar su uso en los Estados Unidos y de manera paralela, en Europa. (Guzmán y Abreo, 2015).

Conforme se fue progresando en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la implementación de diversas modalidades laborales -tales como el teletrabajo- se ha ido incrementando en las organizaciones, en virtud de que las TIC favorecen el desempeño de los colaboradores sin necesidad de estar de manera física en las instalaciones de la organización (Guzmán y Abreo, 2015; Guzmán y Abreo, 2017; OIT, 2016).

Por otra parte, dentro de la literatura referente al teletrabajo, se encuentran estudios en donde se plantea la importancia de las competencias que los teletrabajadores deben de tener con el fin de maximizar su productividad (Guzmán y Abreo, 2017).

En adición, otro aspecto de interés es la medición de las repercusiones del teletrabajo en cuanto a la productividad de las compañías (Martin y MacDonnell, 2012).

Así mismo, otro aspecto importante para considerar es el liderazgo que ejercen los supervisores de los teletrabajadores, ya que de acuerdo con Arroyo y Muro (2017):

La importancia del liderazgo radica principalmente en identificar los mecanismos utilizados por las organizaciones para desarrollar el capital humano que posea un conjunto de competencias genéricas y específicas en los individuos para la creación y formación de líderes que promuevan el cambio organizacional a través de la innovación y el desarrollo de nuevas formas de trabajo que permitan a la organización responder a los cambios que exige el entorno en el que se desenvuelven (p.33)

### 2.2 Matriz teórica

**2.2.1 Liderazgo transformacional.** Por liderazgo entendemos la “habilidad gerencial cuyo objetivo es influir en la conducta de los individuos hacia un objetivo colectivo, claro y definido por quienes dirigen una organización” (Arroyo y Muro, 2017, p. 34).

También se puede definir al liderazgo como “Condición del líder. Ejercicio de las actividades del líder” (Real Academia Española, 2021).

De acuerdo con Chiavenato (2007), el experimento que se llevó a cabo en Hawthorne por Elton Mayo, demostró la existencia de líderes informales que influían en el comportamiento del grupo, apoyando a que el grupo se comportara de una manera integrada.

En ese sentido, el liderazgo es necesario en las funciones administrativas. De acuerdo con Chiavenato (2007, pág. 104) “también es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.”

Uno de los modelos de liderazgo más representativo, es el del liderazgo transaccional, transformacional y el liderazgo liberal o de Laissez-Faire, cuyos fundamentos se encuentran en el concepto de líder transaccional y transformacional de MacGregor (1978), que indica que existen diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a la relación de costo-beneficio que se establezcan (Bernal, et al, 2018).

Entre los postulados de esta teoría, se encuentran:

- El liderazgo transaccional se caracteriza porque el líder discute de forma conjunta las metas y los objetivos a lograr, para que posteriormente se establezcan las responsabilidades individuales de los colaboradores (Vázquez, 2013).

- En el liderazgo transformacional, el líder promueve el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, con el fin de promover el desarrollo del grupo y la organización (Vázquez, 2013).

Uno de los modelos más representativos de este estilo de liderazgo, es el propuesto por Bass y Avolio (1994-1997) (Bernal, et al, 2018).

Bernard M. Bass (1925-2007) obtuvo el grado de doctor en Psicología industrial. Fue docente investigador de la Universidad de Bringhampton, En 1995 publicó su libro *Leadership and performance beyond*

expectation en “donde comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional” (Mendoza y Ortiz, 2006, pág. 119).

Bruce Avolio es un profesor de la Universidad de Washington. Entre algunos de sus principales publicaciones se encuentran: *Behavioral Integrity: Examining the Effects of trust velocity and psychological contract breach*; *Team psychological safety and conflict trajectories ‘effect on individual’s team identification and satisfaction* (2019) entre otros.

**2.2.2 Productividad.** La productividad se puede definir como “la relación que existe entre los productos, bienes o servicios, y los recursos empleados para la producción de estos”. (Chamorro y Caba, 2007, pág. 25)

De acuerdo con Cequea y Rodríguez (2012), “el factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral, para obtener resultados” (pág. 121)

Desde el punto de vista de Cequea y Rodríguez (2012), la productividad se puede enunciar como “el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de objetivos” (pág. 122).

En ese sentido, la productividad de las organizaciones no solamente depende de la tecnología y los recursos con los que cuentan las empresas, sino de las habilidades y motivación de los colaboradores, así como del ambiente laboral (clima organizacional, liderazgo, entre otros) (Cequea y Rodríguez, 2012).

Entre las teorías desarrolladas para el estudio de la productividad de las instituciones, se encuentra la administración por objetivos, la cual se puede considerar como:

Modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administradores al principio de cada período, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección (Chiavenato, 2007, pág. 197).

De acuerdo con Chiavenato (2007), las características de la administración por objetivos son (pág. 197):

- Establecimiento de objetivos entre el gerente y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación entre los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y en el control de resultados.
- Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
- Participación de las gerencias y de los subordinados,
- Apoyo intensivo del personal.

La administración por objetivos se fundamenta en la fijación de los objetivos por gerencias. En ese sentido, se fijan los resultados que tanto el gerente como sus subordinados deberán de alcanzar en el tiempo dado (Chiavenato, 2007).

El Dr. Peter F. Drucker (1909-2005) es considerado como el padre de la Administración por objetivos. Entre sus libros se encuentran (Landolfi, s.f.):

- The practice of Management (1954). Considerado la “biblia” de la gestión y donde expone el concepto de la dirección por objetivos.
- Managing for results (1964)
- The age of Discontinuity (1969)

**2.2.3 Competencias digitales.** De acuerdo con Tourón, et al., (2018), las competencias digitales desde un punto de vista para el docente, se pueden definir como:

Conjunto de capacidades y habilidades que nos lleven a incorporar- y utilizar adecuadamente- la tecnología de la información y la comunicación (TIC) como recurso metodológico, integrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje, convirtiéndose así en Tecnologías para el Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) con una clara aplicación didáctica. (pág. 28)

Competencia: “Del latín, *competentia*. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” (Real Academia Española, 2021).

Digital: “(adj.) Dicho de un dispositivo o sistema: que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits.” (Real Academia Española, 2021).

El desarrollo de la tecnología, y la importancia de las TIC’s tanto en las organizaciones como en los entornos educativos, ha implicado la necesidad del desarrollo de las competencias de los colaboradores en ambientes digitales. En ese sentido, la teoría de la transformación digital, se basa en el hecho de que actualmente, la transformación digital es una realidad en las organizaciones, especialmente en los países desarrollados. Sin embargo, esta transformación también se presenta en países en desarrollo, como es el caso de la mayoría

de los países de América Latina (Segrera, et al., 2020).

Actualmente, las organizaciones están viviendo lo que se ha denominado la 4ta. Revolución industrial, la cual presenta una revolución tecnológica sin precedentes. En ese sentido, una de las ventajas competitivas que aportan al éxito de las organizaciones, es el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (Segrera, et al., 2020).

En adición, los rápidos cambios que se están presentando en los últimos años en los modelos de negocio y en las tecnologías empleadas en los ambientes laborales, han incrementado la necesidad de que las organizaciones cuenten con empleados competentes en las áreas digitales, con el fin de hacer frente a los nuevos modelos de negocios (Segrera, et al., 2020).

**2.2.4 Factores de personalidad.** De acuerdo con la Real Academia Española (2021), la personalidad es la “diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra”. Y por factor se entiende “elemento o causa que actúan con otros” (Real Academia Española, 2021).

De acuerdo con Cerdá (1985, como fue citado por Montaña, et al, 2009, pág. 85) la personalidad es “la integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma de comportarse”.

De acuerdo con la Teoría de los rasgos, entre las principales características de los seres humanos, se encuentran el temperamento, la adaptación, la habilidad emocional y sus valores que son su característica personal (Montaña, et al, 2009).

Raymond Catell es uno de los principales exponentes de esta teoría. Catell agrupó los rasgos en cuatro grupos: comunes contra únicos, superficiales contra fuentes, constitucionales contra moldeados por el ambiente y los dinámicos contra temperamento. (Aiken, 2003, como fue citado por Montaña, et al., 2009).

El instrumento desarrollado por Catell (16FP), es una de las herramientas más usadas para la evaluación de la personalidad. (Montaña, et al., 2009).

### 3. Metodología

La metodología seleccionada es transversal, con un enfoque cuantitativo, para un posterior análisis correlacional-causal.

La población de estudio seleccionada son los profesores de licenciatura de la Universidad Autónoma de Guadalajara

#### 3.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores de la personalidad, del liderazgo y de las competencias digitales que se relacionan con la productividad de los docentes que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura?

#### 3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar los factores de la personalidad que se relacionan con la productividad de los docentes que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

2. Analizar las dimensiones del liderazgo que impactan en la productividad de los profesores que se relacionan con la productividad de los docentes que imparten

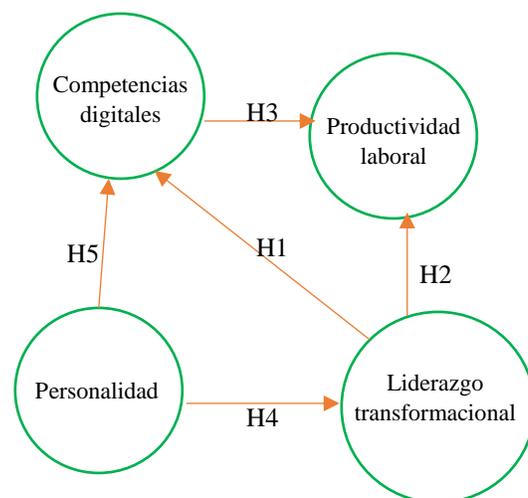
cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

3. Valorar las dimensiones de las competencias que se relacionan con la productividad de los docentes que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

4. Juzgar los factores de la personalidad que se relacionan con la productividad de los docentes que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

5. Evaluar los factores de la personalidad que se relacionan con la productividad de los docentes que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

En la figura 1, se presenta el modelo tentativo del presente trabajo de investigación. Como se puede observar, la variable liderazgo es independiente con respecto a las variables competencias digitales y productividad laboral. Por otro lado, la variable competencias digitales es a su vez independiente con respecto a la productividad laboral. Finalmente, la variable personalidad es independiente con respecto a las variables competencias digitales y liderazgo.



Donde:

- H1: Hipótesis 1
- H2: Hipótesis 2
- H3: Hipótesis 3
- H4: Hipótesis 4
- H5: Hipótesis 5

**Figura 1.** Modelo preliminar del tema de investigación. Fuente: Desarrollo propio, basado en los trabajos de Guzmán y Abreo (2017); Martín y MacDonnell (2012); García (2016); Langford, et al., (2017); Tourón, et al., (2018)

### 3.3 Hipótesis preliminares

**H1:** El estilo de liderazgo se relaciona con el desarrollo de competencias digitales en los profesores que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

**H2:** El estilo de liderazgo se relaciona con la productividad de los profesores que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura

**H3:** Existen dimensiones de las competencias digitales que se relacionan con la productividad de los profesores que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

**H4:** Existen dimensiones de la personalidad que se relacionan con el estilo de liderazgo de los profesores que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

**H5:** Existen dimensiones de la personalidad que se relacionan con el desarrollo de las competencias digitales de los profesores que imparten cursos bajo la modalidad a distancia o bien híbrida a nivel licenciatura.

#### 4. Conclusiones

El teletrabajo se fue postulando, de manera paulatina, como una alternativa valiosa de trabajo tanto para empleadores como empleados por los beneficios que se detectaron en las organizaciones que lo implementaron. Lo anterior derivó en un crecimiento gradual de teletrabajadores en diversos países.

Con la implementación de cuarentenas prácticamente a nivel mundial a consecuencia de la pandemia por Covid-19, el teletrabajo surgió como una alternativa para continuar con las funciones de las organizaciones, a tal grado que se visualiza la continuidad del crecimiento del personal bajo modalidad de trabajo remoto, con una alta posibilidad de implementación de esquemas híbridos.

Por otro lado, la 4ta revolución industrial ha incentivado una rápida transformación de los modelos de negocio, donde las competencias de los trabajadores deben ampliarse a cubrir las áreas digitales.

En ese sentido, la implementación de un modelo híbrido de enseñanza a nivel licenciatura, ha resultado en una alternativa importante para las Universidades, al permitirles no solamente continuar con la enseñanza que se imparte a sus alumnos ante

situaciones de contingencias sanitarias como la que se está viviendo en la actualidad, sino que ha abierto nuevas fronteras para ofrecer educación de calidad a los estudiantes que no se encuentran ubicados en la localidad de las instituciones, al poder estudiar a distancia y contando con el apoyo de los docentes durante su formación académica.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone el modelo preliminar de investigación, con el fin de medir el impacto que tiene la personalidad en el liderazgo transformacional que ejerce el docente, el cual a su vez se relaciona en el desarrollo pertinente de las competencias digitales que requieren los docentes ante el cambio de paradigma en la educación, sin perder de vista que tanto dichas competencias como el liderazgo ejercido sobre los profesores influyen en su productividad.

#### 5. Referencias

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., y Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Arroyo-Martínez, S., y Muro-Martínez, J. M. (2017). Evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional y Transformacional a través de Modelos Confirmatorios: Una aplicación a los jóvenes emprendedores de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 4(12), 32-51.
- Bernal, I., Lucio, D., y Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa

- manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Cequea, M., y Rodríguez, M. C. (2012). Productividad y Factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Chamorro, O., y Caba, N. (2007). La productividad de las Pymes: necesidad imperiosa ante los Tratados de Libre Comercio y la globalización de los mercados. *Prospectiva*, 5(1), 23-26.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496251109005>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. ed. Tlalneantla, México: Mc Graw Gill.
- Cárdenas, A.; Romero, G. Arredondo, M. y Garzón, J.(s.f.). El Teletrabajo como una oportunidad en el desarrollo de la industria de las TIC's. *Análisis legal*. *Lex Informática, Abogados*, 1-160.  
[https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/Reporte%20final%20FREF\\_29.pdf](https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/Reporte%20final%20FREF_29.pdf)
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. *Economía unam*, 17(51), 28-44.  
<http://revistaeconomia.unam.mx/index.php/ecu/article/view/543>
- García-Varcárcel, A. (2016). Las competencias digitales en el ámbito educativo. *Repositorio Documental GREDOS*.  
<http://hdl.handle.net/10366/130340>
- Guzmán, A. y Abreo, C. (2015). El Teletrabajo: Mecanismo de competitividad en la organización. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, s.p.*  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/2.05.pdf>
- Guzmán, A., y Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2), 5-30.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>
- Langford, P., Dougall C., y Parkes, L. (2017). Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 38(1), s.p. doi:10.1108/LODJ-05-2015-0103
- Landolfi, H. (s.f.). *Escuela de estudios superiores en liderazgo profesional*.  
<https://liderazgo.uno/blog/peter-drucker/>
- López, E. (2020). La industria 4.0 y las nuevas formas de trabajar: una perspectiva desde el caso mexicano en tiempos del COVID 19. *Lan Harremanak* (43), 244-263.  
[https://ojs.ehu.es/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/21737](https://ojs.ehu.es/index.php/Lan_Harremanak/article/view/21737)
- Martin, B., y MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 602-612. doi:10.1108/01409171211238820
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e

- impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas.*, XIV (1), 118-134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Mendoza, V. (2021). Empleos precarios e informales, los que más se recuperan en 2021. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/economia-empleo-mexico-banco-base/>
- Montaño, M., Palacios, J., y Gantiva, C. (2009). Teoría de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychología. Avances de la disciplina*, 3(2), 81-107. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297225531007>
- Olivera, A. (2020). Globalización, urbanización y salud: impactos de la Covid-19. *Arquitectura y Urbanismo*, XLI (3), 6-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376865021002>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Las dificultades y oportunidades para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financiero. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531116.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Nota Técnica: Panorama Laboral en tiempos de la Covid-19. Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_749659.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf)
- Real Academia Española. (2021). Competencia. <https://dle.rae.es/competencia#A0fanv> T Real Academia Española. (2021). Digital. <https://dle.rae.es/digital?m=form>
- Real Academia Española. (2021). Factor. <https://dle.rae.es/factor>
- Real Academia Española. (2021). Liderazgo. <https://dle.rae.es/liderazgo?m=form>
- Real Academia Española. (2021). Personalidad. <https://dle.rae.es/personalidad?m=form>
- Segrera-Arellana, J., Páez-Logreira, H., y Polo-Tovar, A. (2020). Competencias digitales de los futuros profesionales en tiempos de pandemia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), 222-231. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27964922015>
- Torres, V. (2020). La economía de la pandemia: efectos, medidas y perspectivas económicas ante la pandemia de la COVID-19 en el sector manufacturero de México. *Contaduría y Administración. Especial COVID-19*, 65(4), sp.
- Tourón, J., Martín, D., Navarro, E., Pradas, S., y Íñigo, V. (2018). Validación de constructo de un instrumento para medir la competencia digital docente de los profesores. *Revista española de pedagogía*, 76(269), 25-54. doi:10.22550/REP76-1-2018-02

Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.