

Valoración de la competencia comunicativa del inglés: estudio de caso en la Facultad de Geografía

Myrna Navarro Sánchez

Departamento de Servicios al Universitario

Facultad de Geografía

Universidad Autónoma del Estado de México

mnavarros@uaemex.mx

Recepción: 05 de Enero del 2018

Aprobación: 29 de abril del 2018

Resumen

El presente artículo se deriva de la tesis doctoral “Valoración del uso del idioma inglés por parte de docentes, discentes y egresados. El caso de la Facultad de Geografía de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx)”, presentada el pasado 30 de septiembre del año en curso, como parte del Programa Doctoral del Centro de Estudios Superiores en Educación (CESE), en la Ciudad de México. El objetivo de la investigación fue analizar el nivel de dominio del idioma inglés, en la opinión de docentes, discentes y egresados de la Facultad de Geografía de la UAEMéx. Se realizó una investigación cualitativa, con el método fenomenológico, la técnica de entrevista a profundidad y cuestionarios de opción múltiple. Las entrevistas se realizaron a diez docentes del idioma inglés que laboran en diversas Facultades de la UAEMéx. Los cuestionarios se aplicaron a 38 estudiantes de las Licenciaturas en Geografía, Geoinformática y Geología Ambiental, así como a 40 egresados. A través del análisis de los datos se obtuvo la esencia del fenómeno estudiado, la cual se pretende socializar en aras de empezar a construir un proyecto de mejora del aprendizaje del idioma inglés, desde su diseño, instrumentación, puesta en marcha y evaluación para fortalecer la capacitación y posicionamiento de los docentes del idioma inglés, para contribuir a una movilización más tangible de la competencia comunicativa del inglés de los estudiantes de la Facultad de Geografía.

Palabras clave: idioma inglés, competencia comunicativa, docentes.

Assessment of the communicative competence of English: a case study in the Faculty of Geography

Abstract

This article derives from the doctoral thesis "Evaluation of the use of the English language by teachers, students and graduates. El caso de la Facultad de Geografía de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex)", presented on September 30th of this year, as part of the Doctoral Program of the Centro de Estudios Superiores en Educación (CESE), in Mexico City. The objective of the research was to analyze the level of proficiency in the English language, in the opinion of teachers, students and graduates of the Geography Faculty of UAEMex. Qualitative research was carried out using the phenomenological method, the in-depth interview technique and multiple choice questionnaires. The interviews were conducted with ten English language teachers working in different faculties of UAEMex. The questionnaires were applied to 38 undergraduate students in Geography, Geoinformatics and Environmental Geology, as well as to 40 graduates. Through the analysis of the data, we obtained the essence of the studied phenomenon, which is intended to socialize in order to start building a project to improve the learning of the English language, from its design, instrumentation, implementation and evaluation to strengthen the training and positioning of teachers of the English language, to contribute to a more tangible mobilization of the communicative competence of English language students in the Faculty of Geography.

Keywords: English language, communicative competence, teachers.

Introducción

El dominio de una lengua extranjera, en particular del inglés como la lengua franca por excelencia, ha sido un tema que ha llamado la atención en diversas esferas. A través de la globalización, muchas personas han visto al idioma inglés como una suerte de imperialismo estadounidense que quiere forzosamente ganar terreno en la cotidianeidad de los ciudadanos globales. No obstante, para los docentes, traductores e intérpretes del inglés, la visión es radicalmente diferente, ya que se aprecia más como un sistema lingüístico que sirve de herramienta comunicativa a otros profesionistas.

Como profesores universitarios de idiomas se nos capacita para emplear estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje del idioma inglés, a estudiantes que cursan la Escuela Preparatoria o bien alguna Licenciatura. El conocimiento del modelo curricular institucional vigente, la selección de materiales didácticos, la práctica áulica, las metódicas de evaluación, el trabajo en clase, la revisión de tareas y proyectos, además del monitoreo del desempeño lingüístico de cada estudiante, en una lengua extranjera, forman parte de la tarea docente comprometida con el fortalecimiento del dominio del inglés, de los estudiantes universitarios.

No obstante, es bien sabido que en nuestro país, las áreas de matemáticas e inglés no se encuentran dentro de las asignaturas favoritas de los estudiantes de Nivel Medio Superior y Superior, por lo que algunos estudiantes optan por acreditar la materia presentando un examen extraordinario o a título de suficiencia, descartando la asistencia regular a clases, ya que eso les demandaría demostrar el desarrollo de competencias comunicativas, observables dentro de las clases, por lo que una vez que logran acreditar la materia de inglés, ellos piensan que ya no será necesario seguir aprendiendo, practicando o reforzando una lengua extranjera.

Diversas instituciones educativas extranjeras han diseñado instrumentos de evaluación para saber el grado de dominio del idioma inglés de sus estudiantes; entre las más reconocidas se encuentran las exámenes *Cambridge*, tomando como base el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) y el examen de certificación *TOEFL (Test of English as a Foreign Language)*. No obstante, estas certificaciones no rinden cuentas de la competencia comunicativa necesaria que un estudiante, al estar formándose bajo un perfil profesional, requiere para desenvolverse adecuadamente en inglés, dentro de un ámbito profesional-laboral.

A pesar de la gran aceptación -muchas veces no fundamentada por gerentes de empresas o incluso directivos de instituciones educativas- de las certificaciones internacionales del dominio del inglés, no existe una certificación hecha en México, o bien una desarrollada en Estados Unidos o en el Reino Unido que pueda evaluar la competencia comunicativa del inglés, de estudiantes universitarios, a nivel profesional. Las opciones más cercanas son el examen *TOEIC (Test of English for International Communication)*, el *BULATS (Business*

Language Testing Service) y el RTARI (Certificado de Capacidad de Radiotelefonista Aeronáutico Restringido Internacional) específico para pilotos de aeronaves, helicópteros y controladores de tránsito aéreo que requieran demostrar su habilidad para seguir un diálogo en inglés, en operaciones radiotelefónicas aéreas internacionales.

Desde este planteamiento se formula la pregunta central de investigación: ¿Hasta qué punto la competencia comunicativa del inglés, de los estudiantes mexicanos universitarios, puede reflejar el dominio de este idioma cuando lo emplean en el ejercicio de su profesión? Se establece como objetivo de la investigación analizar el nivel de dominio del idioma inglés, en particular de la competencia comunicativa, en la opinión de docentes, discentes y egresados de la Facultad de Geografía de la UAEMéx, considerando si los programas de estudio, las estrategias docentes en la enseñanza del inglés y la práctica profesional de los egresados logran abonar, o no, a la demostración del dominio del idioma inglés, tanto en el contexto áulico como en el desempeño profesional.

En este sentido, se realizó una investigación con enfoque cualitativo, empleando el método fenomenológico, la técnica de entrevista a profundidad y cuestionarios de opción múltiple para indagar sobre la valoración del uso del idioma inglés, por parte de docentes, discentes y egresados de la Facultad de Geografía, de la UAEMéx. La investigación integró cuatro capítulos:

- I. Referente Conceptual: se presentaron algunos métodos de enseñanza del inglés, bajo la óptica de la lingüística aplicada, el concepto de la competencia comunicativa del idioma inglés, así como la visión de diversos autores sobre las habilidades que un docente podría desarrollar para enfrentarse a los cambios que conlleva la tarea docente, en particular en la docencia del inglés.
- II. Referente Contextual: se definieron las políticas que la UAEMéx ha aplicado, en particular dentro de la Facultad de Geografía, con respecto a la inclusión del idioma inglés, en sus planes de estudio a nivel licenciatura. Además, se abordó el papel de la Dirección de Aprendizaje de Lenguas (D.A.L.) para la contratación de profesores de inglés y Coordinadores de Centros de Auto-Acceso (CAA).

- III. Estudio Empírico: realizado bajo un enfoque cualitativo, con el método fenomenológico, para conocer además de analizar los factores que inciden en el aprendizaje del idioma inglés y el valor que se le da al dominio de este idioma extranjero, a través de tres enfoques: institucional, docente y estudiantil.
- IV. Análisis e interpretación de datos: 10 entrevistas a profundidad, realizadas a profesores de inglés de diversas Facultades de la UAEMéx; cuestionario aplicado a 38 estudiantes de las Licenciaturas en Geografía, Geoinformática y Geología Ambiental con énfasis en Recursos Hídricos, de la Facultad de Geografía, que ya concluyeron sus niveles de inglés obligatorios, así como 40 cuestionarios aplicados a egresados de las Licenciaturas en Geografía y en Geoinformática.

Desarrollo

Referente conceptual

La presente investigación empleó el concepto de Lingüística Aplicada de Widdowson debido a la naturaleza del campo de estudio, el cual es la enseñanza de una lengua extranjera, con énfasis en la presentación de un modelo relevante del lenguaje a los estudiantes, siendo el caso particular del idioma inglés. Se concluye que la Lingüística Aplicada, en el área de la docencia de lenguas, es una sub-disciplina de la lingüística cuyo propósito es la formulación de un modelo de enseñanza que pueda balancear armónicamente los elementos del lingüista y del usuario del lenguaje.

A través del análisis de diversos métodos en la enseñanza de lenguas extranjeras se puede explicar la relación que debe establecerse entre la teoría y la práctica. El primer lingüista aplicado que explicó las diferencias entre enfoque, método y técnica fue Edward Anthony en 1963. Definió al enfoque como un set de preceptos relacionados con la naturaleza de la enseñanza y aprendizaje de lenguas; al método como un plan general del esquema de la presentación del material orientado al aprendizaje de lenguas; a la técnica como el truco particular a través del cual se puede lograr un objetivo, que en este caso es el empleo de una lengua extranjera, en situaciones académicas reales.

Larsen-Freeman (1985), realizó el análisis de algunos métodos de enseñanza de lenguas, a partir de diez elementos: objetivos y roles de los docentes, de los discentes; el proceso de aprendizaje, la interacción docente-discente y discente-discente, sentimientos de los estudiantes con respecto al método, el papel de la lengua materna, habilidades lingüísticas enfatizadas, el proceso de evaluación, la relevancia de los errores lingüísticos hechos por los discentes y la influencia de la lengua materna.

La tesis doctoral mostró un cuadro con los 14 métodos de enseñanza del inglés más conocidos. A continuación, se muestra un ejemplo:

Cuadro 9. Método Comunicativo de Enseñanza (Communicative Language Teaching Method)		
Enfoque (Approach)	Diseño (Design)	Procedimiento (Procedure)
Teoría de la naturaleza del lenguaje: El lenguaje es funcional, un sistema de expresión de significado. Son siete las principales funciones del lenguaje: Instrumental, Regulatoria, Interaccional, Personal, Heurística, Imaginativa y Representativa.	Objetivos: Activar la comunicación por medio de un programa basado en temas, funciones comunicativas o habilidades a desarrollar. Desarrollar el dominio del idioma inglés, con propósitos específicos.	Técnicas del salón de clase; prácticas y comportamientos esperados de los estudiantes: - Se puede emplear la lengua materna de los estudiantes, con el fin de motivarlos a emplear la lengua extranjera. - Desarrollo de diálogos cortos para que los estudiantes tengan la oportunidad de emplear la lengua extranjera, para comunicarse. - Práctica de funciones comunicativas para que los estudiantes puedan deducir las reglas gramaticales. - Evaluación de desempeño oral.
Teoría de la naturaleza del aprendizaje de una lengua: Las actividades que involucran la comunicación real promueven el aprendizaje, activando interacción y negociación de significado.	Tipos de actividades: - Empleo de comunicación real para aprender el idioma. - Oportunidades de uso de la lengua, con tolerancia a los errores comunicativos producidos por los estudiantes. - Vínculo de todas las habilidades lingüísticas, receptivas y productivas. - Empleo de juego de roles.	
Teóricos representativos: Hymes, Wilkins, Halliday, Savignon y Littlewood.	Rol del estudiante: Negociador de significado bajo una interacción comunicativa.	
	Rol del profesor: Analista de necesidades, consejero, monitor.	
Fuente: Elaboración propia con base en las descripciones de Richards & Rodgers (2014) y Larsen-Freeman (1985)	Rol de los materiales para la clase: Libro de texto, objetos reales y apoyo tecnológico.	

Algunos antecedentes sobre el estudio de la competencia comunicativa son: García (2010), que en su tesis doctoral sobre el diseño y validación de un modelo de la evaluación por competencias en la Universidad, afirma que es indispensable promover un aprendizaje más significativo en estudiantes universitarios, así como buscar estrategias de evaluación que los acerquen al descubrimiento y la reflexión sobre el mundo.

Riutort (2010), rescata el término de competencia comunicativa intercultural en la enseñanza de Lenguas Extranjeras, para fines específicos, como un proceso de aprendizaje consciente y explícito para desarrollar habilidades y actitudes positivas, a través del contacto de la cultura meta, tomando como marco de referencia el enfoque intercultural para la enseñanza de las lenguas, en el ámbito de los negocios.

López (2010), señala que la percepción de la competencia comunicativa por parte de los estudiantes es vital para integrarse en actos comunicativos de una segunda lengua. La disposición para comunicarse en una lengua extranjera tiene que ver con la teoría del *Language Identity*, *Attribution Theory*, y de la *Ideal and Ought-to Self Theory*.

Acosta (2012), en su tesis doctoral identificó insuficiencias en la formación de la competencia comunicativa del inglés con fines específicos en la carrera de Estomatología, para lograr la satisfacción de algunas necesidades sociales. El aporte práctico consiste en una metodología dirigida a la formación de la competencia linguo-odonto-comunicativa.

Constanzo (2009), analiza el panorama actual de la enseñanza del español en Australia que debería incorporar una visión más sistemática y científica de lo que significa enseñar, donde la enseñanza de una lengua basada en la competencia debe tomar en cuenta los lineamientos establecidos en el campo científico de la Didáctica de la Lengua.

Méndez (2000), incluyó en su tesis doctoral las aportaciones de Ferdinand de Saussure, Lyons, Jakobovits, Pride, Kempson, Halliday y Widdowson, ofreciendo una tabla comparativa muy interesante sobre el vínculo entre las estrategias de aprendizaje de O'Malley, las estrategias comunicativas de Tarone y las estrategias comunicativas en una segunda lengua de Chesterfield, necesarias en el desarrollo de la competencia comunicativa de los estudiantes.

Por lo tanto, se requiere que los docentes estén conscientes de la necesidad de la formación, tanto inicial como continua, rompiendo con estructuras docentes basadas en imaginarios sociales y personales, reestructurando la Universidad por medio de una revisión del funcionamiento de las facultades y departamentos, de una búsqueda de alternativas y reflexiones sobre la docencia, así como de una evaluación de los alumnos. Estos rasgos

podrían servir para aprender a trabajar en forma colegiada y elaborar proyectos contextualizados de formación, auto-formación e innovación.

En términos de Imbernón (2000), la respuesta a cuál es la función más importante de la formación docente universitaria es facilitar espacios para la reflexión, removiendo el sentido común del profesor y cuestionando la socialización dentro del conocimiento pedagógico, lo que serviría de estímulo para intentar visualizar elementos más útiles en el futuro de dicha formación, siendo esta utopía educativa patrimonio de los profesores y de su libertad de pensamiento.

Imbernón también señala que sería muy adecuado que todos los docentes universitarios se sensibilizaran y vieran a la docencia como una profesión educativa que pudiera identificar las tareas pedagógicas a desarrollar efectivamente, que conociera de forma más clara cómo se puede facilitar la capacidad de comprensión, y menos la de repetición, por parte de los estudiantes, que cubriera aspectos emocionales, sociales, ambientales, profesionales y/o didácticos, favoreciendo la reflexión sobre la acción docente, corresponsabilizando a las instituciones académicas.

Actualmente, educar en la sociedad del conocimiento implica generar conexiones significativas entre diversos puntos de vista, enfoques y parámetros, a nivel global y local, facilitando interacciones entre un mundo físico, integrando la sociedad real y el mundo personal con el mundo virtual y las sociedades virtuales, tratando de lidiar con algunas barreras técnicas, económicas y culturales para su adecuada puesta en marcha.

Esta sociedad es una actividad de carácter multisectorial que pretende que el empleo de las herramientas tecnológicas se convierta tanto en conocimiento como en instrumento de participación social; por ello la importancia que la sociedad civil brinde a las organizaciones, los recursos y los medios que fomenten el enseñar a aprender y aprender a aprender.

En consecuencia, el docente del inglés a Nivel Superior, en la UAEMéx, precisa integrar las siguientes categorías de desempeño a su labor: formación, profesionalización, bases para la experiencia docente, desempeño pedagógico, proyección profesional y valoración del

desempeño lingüístico de los discentes, en aras de coadyuvar en la movilización de la competencia comunicativa de sus estudiantes y abonar a su ejercicio de enseñanza de calidad.

Referente contextual

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx) es una institución pública cuya misión es “impartir Educación Media Superior y Superior por medio de la investigación humanística, científica y tecnológica; difusión cultural y acciones de extensión asociadas con la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, en un mundo globalizado”. Como visión, la UAEMéx anhela ser una Universidad que imparta una formación integral y de calidad, fundada en valores éticos, democráticos y de respeto a los principios de diálogo y cooperación, formando estudiantes social y éticamente responsables.

Para el diseño curricular de cada una de las Facultades y Escuelas Preparatorias de la UAEMéx, las políticas se anclan a los intereses del Plan Nacional de Desarrollo Estatal e institucional, éste último bajo el lema “Humanismo que transforma”. El actual Plan Rector enfatiza un rasgo característico que es la intención de consolidar la internacionalización académica. Desde el año 2003, la UAEMéx ha consolidado una serie de sustentos metodológicos para definir su Modelo de Formación Profesional, el cual pretende orientar todo el ejercicio pedagógico, dentro y fuera del aula, enfocándose en los procesos cognitivos, habilidades, actitudes y valores que los estudiantes requieren durante su tránsito por las instituciones educativas, siendo el propio estudiante responsable de su aprendizaje pero apoyado, motivado y conducido por docentes comprometidos con su profesión.

Con este Modelo se busca la cobertura de la oferta educativa y la flexibilidad de los sistemas educativos, promoviendo los programas de movilidad a nivel nacional e internacional a través de plataformas significativas y de fácil acceso. A través de una clara organización curricular se desea integrar un enfoque por competencias, fundamentando las características del campo laboral elegido por el estudiante con el fin de que él mismo realice tareas o proyectos de varias unidades de aprendizaje, favoreciendo el vínculo de ejes transversales.

La formación integral busca incidir en la construcción de estudiantes creativos y de ciudadanos honestos y responsables. Para que un docente logre despertar en un estudiante valores como la paciencia, tolerancia, respeto y trabajo en equipo, debe contar con herramientas similares para que el estudiante logre percibir que el docente está siendo congruente, lo que demanda que el docente tenga, entre otras cartas credenciales, conocimiento del sustento teórico-metodológico del Modelo, experiencia en su campo profesional, creatividad y manejo de las TIC.

El Plan Rector actual presenta como rasgo característico la intención de consolidar la internacionalización académica. En el área de la enseñanza del inglés como lengua extranjera, la UAEMéx cuenta con una Dirección de Aprendizaje de Lenguas (D.A.L.), - antes Programa Institucional de Enseñanza del Inglés (P.I.E.I.)-, creada el 27 de noviembre de 2008 y adscrita a la Secretaría de Docencia de la UAEMéx.

Las funciones de la D.A.L. son promover proyectos académicos con estrategias didácticas innovadoras del aprendizaje de lenguas extranjeras; definir criterios de evaluación; dictaminar la acreditación de competencias y reconocimientos de estudios de lenguas; impulsar el desarrollo profesional de los docentes de lenguas y coordinadores de Centros de Auto-Acceso (CAA), así como participar en actividades interinstitucionales. Cuenta con cuatro departamentos: Estudios curriculares de lenguas, CAA, Unidad de planeación y Apoyo administrativo.

Las actividades de coordinación del área de inglés incluyen: la organización de horarios de cursos curriculares y extra-curriculares; el ingreso de calificaciones en la base de datos de Control Escolar de la D.A.L; la aplicación de entrevistas de trabajo; la revisión y actualización de programas; los reportes al área metodológica; la creación de exámenes departamentales (en trabajo colaborativo) y los proyectos que generen ejes transversales para que los estudiantes describan actividades inherentes a su actividad profesional, en inglés; la observación periódica de clases; el piloteo de libros de texto, así como la entrega de reportes semestrales.

Por su parte, la Facultad de Geografía, ubicada en el Cerro de Coatepec, Ciudad Universitaria, en la Ciudad de Toluca, ofrece tres programas de licenciatura: Geografía,

Geoinformática, además de Geología Ambiental y Recursos Hídricos. El programa de Geografía celebró el año pasado su aniversario número 35, el cual fundamenta su diseño curricular en la formación de estudiantes que desarrollen competencias profesionales. Le sigue la carrera profesional de Geoinformática con 15 años de existencia y la más reciente, Geología Ambiental y Recursos Hídricos, con cuatro años y medio de creación, cuyos actuales estudiantes de la primera generación se encuentran en el último semestre de sus estudios.

El propósito fundamental de la Licenciatura en Geografía (Plan de estudios (1), 1994:23) es “comprender los principios teórico-metodológicos de la Geografía para que se puedan identificar y clasificar geo-procesos bajo un enfoque holístico, en un ámbito temporal-espacial, a través de la realización de regionalizaciones donde se apliquen criterios de análisis espacial para construir escenarios deseables”. Este Plan de estudios cuenta con recertificación de la Asociación para la Acreditación y Certificación en Ciencias Sociales (ACCECISO), expedida en el año 2012.

El propósito de la Licenciatura en Geoinformática (Plan de estudios (2), 2006:18) es “formar profesionistas capaces de aplicar procedimientos geo-tecnológicos que permitan convertir una tarea dinámica y de descubrimiento en dos sentidos, en cuanto al uso de la herramienta –en ciertas oportunidades novedosas- y en cuanto al contenido temático en determinados campos del conocimiento, conceptos y métodos geográficos incorporados al ambiente digital y al resto de las disciplinas”. Este Plan de estudios cuenta con recertificación de la Asociación para la Acreditación y Certificación en Ciencias Sociales (ACCECISO), expedida en el año 2012.

El propósito de la Licenciatura en Geología Ambiental y Recursos Hídricos es (Plan de estudios (3): 2011:89) es “analizar, administrar, evaluar y tomar decisiones sobre el uso racional de los recursos naturales, en especial del agua, tratando de alterar mínimamente los ecosistemas y manteniendo el máximo de biodiversidad y su permanencia en condiciones adecuadas. Asesora sobre el manejo sostenible de los recursos naturales, encaminando a lograr exitosamente su conservación, recuperación, mejoramiento y monitoreo; además

investiga impactos de riesgo ambiental y natural en zonas identificadas como amenaza, con el uso de la tecnología y el Sistema de Información Geográfica”.

El modelo de enseñanza-aprendizaje incluye conocimientos declarativos, procedimentales, contextuales y estratégicos, con base en una enseñanza bajo el modelo por competencias, la cual pretende articular las prácticas escolares, el servicio social y las prácticas profesionales. A nivel Facultad, la actual administración, cuyo periodo es 2016-2020, presentó un Plan de Desarrollo que contempla cinco proyectos: consolidación de la universidad digital, liberación del potencial de la ciencia, consolidación de nodos de responsabilidad social y observatorio de desarrollo, así como el contar con personal universitario de alto nivel.

La enseñanza del inglés ha estado inmersa en el diseño curricular de las licenciaturas que oferta la UAEMéx, desde hace 12 años, razón por la cual hablar del diseño curricular implica un trabajo colaborativo entre especialistas académicos, investigadores educativos y profesores de diversas disciplinas. Un eclecticismo reflexivo puede convertirse en el centro del estudio curricular.

Estudio Empírico

Para lograr rendir cuentas de la investigación, la metodología que se empleó fue el enfoque cualitativo, bajo el método de la fenomenología que permitió conocer e interpretar el significado de la experiencia de aprendizaje del inglés, por parte de los estudiantes de la Facultad de Geografía de la UAEMéx. En términos de Creswell (2007:58), el propósito de la fenomenología es llevar las experiencias personales de un fenómeno a la descripción de su esencia universal, en la que se analice qué fenómeno se experimentó y cómo se experimentó. Será imperativo llegar, al término del trabajo de campo, a una descripción que presente la “esencia el fenómeno”.

Se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad, destinada a una muestra representativa de docentes del idioma inglés, a Nivel Superior, que laboran en la UAEMéx, así como la aplicación de cuestionarios, para estudiantes y egresados de la Facultad de Geografía. Moustakas (1994, en Creswell, 2007:61) señala que es importante formular dos preguntas

centrales a los participantes: ¿qué has experimentado en términos del fenómeno? en este caso, el aprendizaje del idioma inglés- y ¿qué contextos o situaciones han influido o afectado tus experiencias en torno al fenómeno?

Del 2 de febrero al 2 de septiembre del año 2015, se realizaron 10 entrevistas a profundidad a docentes del idioma inglés que laboran, a Nivel Superior, en la UAEMéx. El guión de entrevista reconstruido integró 15 preguntas, las cuales se enlistan en la Tabla 9.

Tabla 1. Guión de entrevista

No. de pregunta	Cuestionamiento	Abordaje
1	¿Qué licenciatura cursaste?	Generación de egreso, opinión sobre los profesores, las instalaciones, los compañeros de clase y la infraestructura de la Facultad.
2	¿Cuál fue tu primer empleo?	Tipo y requisitos de contratación, además del ambiente de trabajo.
3	¿Cuántos años llevas desempeñándote como profesor de inglés?	Trayectoria docente realizada durante el ejercicio de la profesión.
4	¿Cuentas con alguna certificación en docencia o en idiomas?	Descripción de cada certificación.
5	¿En qué niveles educativos has impartido clases de inglés?	Con énfasis en los últimos cinco años.
6	¿Qué certificaciones en inglés deben tener tus estudiantes cuando terminan su carrera profesional?	Certificaciones exigidas por la propia Facultad, fuera del plan de estudios, o bien, como requisito de titulación.
7	¿Qué tiempo llevas laborando, como profesor de inglés, en tu Facultad?	Tipo de contratación (profesor de asignatura, medio tiempo o tiempo completo)
8	¿Qué tiempo tardas en preparar tu clase?	Materiales y recursos didácticos que apoyen el aprendizaje del idioma inglés.
9	¿Cómo evalúas la producción oral de tus estudiantes?	Tipo de instrumento y validación (institucional, por área, por departamento)
10	¿Disfrutas tu trabajo?	Libre
11	¿Existe algo que te incomode de tu práctica docente?	Cuestiones institucionales, económicas, sociales, ideológicas.
12	¿Cómo percibes el grado de interés que tus estudiantes muestran en el aprendizaje del inglés?	Empleo del idioma inglés para fines de comunicación, ya sea cotidiana o especializada.
13	Profesionalmente, ¿cómo te vislumbra dentro de cinco años?	Seguimiento a la labor docente o bien cambio por la labor administrativa, traducción, interpretación o alguna otra.
14	¿Cuáles son las características de un perfil deseable de profesor de inglés, a Nivel Superior, dentro de la UAEMéx?	Además del solicitado por la D.A.L.
15	¿Qué sentido le ha dado a tu vida el ser docente del idioma inglés?	Con énfasis en el grado de satisfacción personal que el ejercicio de la profesión le ha brindado al docente.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se realizaron las entrevistas, se transcribieron y las preguntas se integraron en ocho categorías, las cuales fueron:

Tabla 2. Categorías de agrupación de preguntas

No.	Categoría	Preguntas asociadas
1	Formación	1
2	Profesionalización	4
3	Bases para la experiencia docente	2
4	Experiencia docente lograda	3, 5 y 7
5	Desempeño pedagógico	8 y 9
6	Valoración del trabajo docente	10, 11, 14 y 15
7	Proyección profesional	13
8	Valoración del desempeño lingüístico del discente	6 y 12

Fuente: Elaboración propia, con base en las seis categorías descritas en el Marco Teórico de la tesis doctoral.

Entre el 8 y el 9 de abril del año 2015 se aplicaron 38 cuestionarios a estudiantes de los tres programas de Licenciatura, de la Facultad de Geografía, sólo a aquellos que en el semestre 2014B concluyeron satisfactoriamente su último nivel de inglés C2. Se solicitó el permiso correspondiente a las autoridades de la propia Facultad y se les pidió a los estudiantes contestarlo, antes de resolver su examen de egreso de inglés, por parte de la D.A.L.

El cuestionario se administró con el propósito de conocer la opinión de los estudiantes, con respecto a los cursos curriculares de inglés (con énfasis en inglés C2) impartidos en la Facultad de Geografía, así como la utilidad y aplicabilidad que le dan al idioma inglés. Se integraron 25 preguntas de opción múltiple, las cuales se enlistan a continuación y se incluyen los porcentajes obtenidos en cada respuesta, a través de fórmulas de excel:

En el marco de la Reunión de Egresados, organizada anualmente por la Facultad de Geografía de la UAEMéx el pasado 27 de junio de 2015, se aplicaron 40 cuestionarios a egresados de la Licenciatura en Geografía y en Geoinformática (cabe mencionar que todavía no egresa la primera generación de la Licenciatura en Geología Ambiental y Recursos Hídricos por tratarse de un programa de reciente creación), contando con la autorización del Director y de la Coordinadora de Seguimiento a Egresados.

El cuestionario se aplicó con el propósito de conocer la opinión de los estudiantes egresados, con respecto a los cursos curriculares de inglés, impartidos en la Facultad de Geografía, así como la utilidad y empleo que le dan al idioma inglés (si aplica) en su vida laboral. Cabe recordar que los egresados de la Licenciatura en Geografía sólo tuvieron dos

cursos de inglés obligatorios, el Inglés C1 y el Inglés C2, mientras que los egresados de la Licenciatura en Geoinformática, además del C1 y C2, podían cursar, como unidad de aprendizaje optativa, Inglés Científico-Técnico 1 y 2.

En un futuro próximo también será el caso de los egresados de la Licenciatura en Geología Ambiental y Recursos Hídricos, a quienes se les ofrecerá, además de C1 y C2, los niveles de Inglés D1 y D2. Como preguntas iniciales, a los informantes se les interrogó sobre su año de egreso, el plan de estudios que concluyeron y su ocupación actual, con los siguientes resultados:

Tabla 3. Resultados de preguntas iniciales a egresados

Preguntas	Respuestas	Número de informantes
Año de egreso	1984	1
	1995	1
	2001	1
	2006	4
	2008	1
	2010	5
	2011	1
	2012	3
	2013	3
	2014	6
	2015	14
Licenciatura	Geografía	30
	Geoinformática	10
Ocupación actual	Servidor público	1
	Protección Civil del Estado de México	1
	Jefe de Departamento	3
	Estudiante de Maestría	5
	Pro-bosque	3
	CEPANAF	1
	Docente	12
	PROES Nevado	1
	Empleado	1
	Dictaminador de proyectos	1
	Consultor ambiental	1
	Especialista en Sistemas de Información	4
	Geográfica	
	SEMARNAT	1
	RTIC	1
	Desempleado	4

Fuente: Resultado de cuestionario aplicado a egresados. Navarro, 2015

Resultados

Se observó que todos los docentes sienten una gran pasión al desempeñarse como profesores de inglés, incluso se sienten orgullosos de pertenecer a una gran Universidad; se han interesado en capacitarse y perfeccionar su propio dominio del idioma inglés y han empleado estrategias docentes y metódicas de evaluación que sí han sido efectivas. No obstante, coinciden en que las políticas institucionales no están bien diseñadas, debido a que se aprecia que el idioma inglés es una especie de “relleno” en los planes de estudio de las licenciaturas; que el salario es muy bajo y que no existe tangiblemente un posicionamiento sólido de la figura del profesor de inglés, resultando muy complicado el participar en exámenes de oposición para tener su definitividades, aun cuando su preparación y capacitación sí se los podría permitir.

Además, después de aplicar 38 cuestionarios de opción múltiple a estudiantes de las Licenciaturas en Geografía, Geoinformática y Geología Ambiental, se logró apreciar que los estudiantes tuvieron una buena opinión con respecto al desempeño docente de sus profesores, resaltando que la habilidad lingüística que más lograron desarrollar fue la relacionada con la comprensión de textos. No obstante, con respecto al seguimiento en el perfeccionamiento de su dominio del inglés, la mayoría no mostró interés en continuar con cursos o talleres, ni mucho menos en contar con una certificación internacional que avale su dominio.

Con respecto a la visión de los egresados, en el Marco del Encuentro con egresados, organizado anualmente por la Facultad de Geografía de la UAEMéx, se aplicaron 40 cuestionarios de opción múltiple y se observó en sus respuestas que ellos tuvieron una buena opinión sobre el desempeño docente de los profesores. Al igual que sus compañeros estudiantes, coincidieron en señalar que la habilidad de comprensión de textos fue la que más pudieron desarrollar, mientras que la producción oral la ubicaron en el último lugar.

Muchos de los egresados comentaron que sí les fueron útiles los conocimientos y habilidades desarrolladas en sus clases de inglés para el ejercicio de su profesión, sobre todo para los egresados de la Licenciatura en Geoinformática, quienes aplican su dominio del inglés en lectura de manuales, en SIG (Sistemas de Información Geográfica) o incluso en charlas con sus jefes. Sin embargo, con respecto al interés por contar con una certificación internacional que avale su dominio del inglés, muy pocos cuentan con dicho documento, en

particular los que lograron ingresar a un programa de movilidad o bien a una promoción en sus empleos.

Conclusiones

La práctica docente representa, indudablemente, un gran compromiso para toda una sociedad, un país y todo un mundo globalizado, coadyuvando en el desarrollo de una sociedad del conocimiento donde pueda establecerse un intercambio de saberes, tecnologías, proyectos, financiamientos y apoyo mutuo, en aras de incidir en los procederes de los futuros profesionistas que deberán rendir cuentas de la toma de decisiones en los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, de equidad y de recursos sustentables.

A través de un adecuado financiamiento, un rumbo transparente y significativo de políticas públicas; una alta madurez emocional, además de la participación activa y comprometida de todos los agentes sociales, entre ellos docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, que es posible realizar una adecuada puesta en marcha de un proyecto educativo. Las competencias profesionales que actualmente se solicitan en el ámbito laboral son cada vez más demandantes; ya no es suficiente contar sólo con un título universitario y experiencia previa, sino también se está requiriendo que los egresados cuenten con otras cartas credenciales, entre las que destacan certificaciones en el uso de las TIC, en idiomas; manejo de equipos; liderazgo y habilidades para el desarrollo de trabajo multidisciplinario.

En México, la certificación de idiomas, en particular del idioma inglés, ha tenido un notable crecimiento debido a que en diversas empresas, en proyectos de movilidad internacional y en cuestiones de investigación se hace indispensable contar con un documento que avale el nivel de dominio de esta lengua extranjera, haciendo necesaria la capacitación de docentes para que puedan ofrecer un servicio de calidad y hagan accesible a los estudiantes el lograr movilizar habilidades lingüísticas que le permitan a los usuarios escuchar, leer, escribir y hablar en inglés.

Sin embargo, no existe un instrumento de evaluación oficial, institucional o incluso internacional que avale el dominio del idioma inglés de un profesionista cuando lo emplea

en el ejercicio de su profesión (salvo algunas pocas excepciones, como es el caso de pilotos o recientemente, para miembros del Ejército). En este sentido, la investigación que aquí se plasmó, de corte cualitativo y bajo el método fenomenológico, tuvo como propósito indagar sobre la valoración del idioma inglés, desde la perspectiva de docentes, discentes y egresados, con el fin de saber su opinión sobre el grado de interés que se puede percibir con respecto a su aprendizaje, su dominio y su empleo.

Una línea de investigación que se abre, derivada de la pesquisa ya concluida, se relaciona precisamente con la necesidad de crear un instrumento que sí pueda rendir cuentas del uso del idioma inglés, en el ejercicio de la profesión de los Geógrafos, Geoinformáticos y de Geólogos Ambientales, o bien, seguir capacitando a los estudiantes para que, al término de su carrera profesional, puedan acceder a una certificación internacional en inglés que sí refleje su competencia comunicativa, tanto en el inglés general como en el técnico, y que desde luego rebase el empleo del inglés en la comprensión de textos.

Es imperante dialogar con las autoridades de la presente administración de la UAEMéx, con el fin de socializar los datos obtenidos y empezar a construir un proyecto de mejora del aprendizaje del idioma inglés, desde su diseño, instrumentación, puesta en marcha y evaluación para fortalecer la capacitación y posicionamiento de los docentes del idioma inglés y la movilización más tangible de la competencia comunicativa del inglés de los estudiantes de la Facultad de Geografía, para que el convencimiento, motivación y aplicación hacia el aprendizaje de esta lengua extranjera pueda ofrecer mejores beneficios y aplicabilidad a más áreas.

Bibliografía

- Alaminos, Antonio (1991). El análisis de la realidad social: interpretaciones contemporáneas. España: Universidad de Alicante.
- Ander Egg, Ezequiel (2007). Introducción a la planificación estratégica. 13ª edición. Argentina: Ed. Hvmánitas.

- Bellocchio, Mabel (2010). Educación basada en competencias y constructivismo: un enfoque y un modelo para la formación pedagógica del Siglo XXI. 2ª Edición. México: ANUIES.
- Biggs, John (1999). Calidad del aprendizaje universitario. España: Edit. NARCEA.
- Bright, Gillian, et al –editor in chief- (1992). International Encyclopedia of Linguistics. USA: OUP.
- Bris, Martín (2000). “Clima de trabajo y organizaciones que aprenden” en Revista Educar. Departamento de Educación de la Universidad de Alcalá. Pp. 103-117.
- Brown, Gillian, et al. (1996). Performance and competence in second language acquisition. USA: CUP.
- Canale, Michael (2000). De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje. España: Centro Virtual Cervantes.
- Casares, David (2010). Líderes y educadores. México: Editorial Limusa.
- Cresswell, John (2007). Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches. USA: SAGE Publications.
- Córdova, M, et al (2007). Psicología social. Perspectivas y aportaciones hacia un mundo posible. México: Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología, A.C.
- David, Fred. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall.
- Deleuze, Gilles y Guatarri, Félix (1980). Mil mesetas. Capitalismo y Esquizofrenia. España: Editorial PRE-Textos.
- Devalle, Alicia y Viviana Vega (2004). La diversidad en la docencia. El modelo de rizoma. Argentina: Editorial Troquel.
- Díaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: McGraw Hill.

- Durán, Carmen, et al. (2009). La palabra compartida, la competencia comunicativa en el aula. España: Ed. Octaedro.
- Fassold, Ralph (1997). The sociolinguistics of language. USA: Blackwell publishers.
- Gairín, Joaquín. (1999). “Estadíos de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende”, en Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Gower, Roger, et al. (2005). Teaching Practice. A Handbook for teachers in training. Thailand: MacMillan Books for teachers.
- Gutiérrez, Esther (2007). Técnicas e instrumentos de observación de clases y su aplicación en el desarrollo de proyectos de investigación reflexiva en el aula y de autoevaluación del proceso docente. Material del XVIII Congreso internacional de la asociación para la enseñanza del español como lengua extranjera (ASELE). Varsovia: Instituto Cervantes.
- Hargreaves, Andy (2005). Capítulo VI. “Intensificación. El trabajo de los profesores, ¿mejor o peor?”, en Profesorado, Cultura y Postmodernidad. Madrid: Ed. MORATA. Pp. 96-112.
- Hymes, Dell (1974). Foundations in sociolinguistics: an ethnographic approach. USA: University of Pennsylvania.
- Imbernón, Fernando (2000). “Un nuevo profesorado para una nueva Universidad. ¿Conciencia o presión?”, en Revista Universitaria de Formación del Profesorado. No. 38. España. Pp. 37-46.
- Jiménez, José Ramón (2010). Evaluación de la competencia comunicativa: intervención de la inspección. Andalucía: Consejería de Educación.
- Kaplan, Robert (2010). The Oxford Handbook of Applied Linguistics. England: OPU.

- Larsen-Freeman, Diane (1985). *Techniques and principles in language teaching*. London: Oxford University Press.
- Loya, Hermila. (2008). “Los modelos pedagógicos en la formación de profesores”, en *Revista Iberoamericana de Educación*. Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 081. México. Pp. 1-25.
- Martínez, Miguel (2013). *El desafío a la racionalidad científica clásica*. Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- McGinn, Noel, Warwick, Donald P. (2006). “La planeación educativa: ¿ciencia o política?”, en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. XXXVI. Centro de Estudios Educativos, A.C. México. Pp. 153-182.
- Monroy, Germán, et al. (2013). *Sistemas: enfoque, metodología y participación*. México: UAM.
- Morones, Guillermo, et al. (2006). *Glosario de términos vinculados con la cooperación académica*. México: ANUIES.
- Muñoz, Blanca (1991). *Comunicación, cultura y desigualdad social: interpretaciones contemporáneas*. España: Universidad de Jaume.
- Pérez, Ángel (1999). “La escuela como encrucijada de culturas” en *La Cultura Escolar en la sociedad Neoliberal*. España: Ediciones MORATA.
- Pérez, Martiniano (1994). “El curriculum como cultura social y cultura escolar” en *Curriculum y enseñanza. Una didáctica centrada en procesos*. España: Editorial EOS.
- Posner, George (2005). “Conceptos de currículo y propósitos del estudio del currículo” en *Análisis del currículo*. Bogotá: McGraw Hill. Pp. 1-20.
- Reglamento de CAA, disponible en la Gaceta Universitaria, órgano oficial de Publicación y Difusión de la Universidad Autónoma del Estado de México, número extraordinario, con fecha de mayo de 2008; época XII, año XXIV, en Toluca, México.
- Richards, Jack & Rodgers, Theodore (2014). *Approaches and Methods in Language Teaching*. Third Edition. Italy: CUP.

- Román, Martiniano y Díaz, Eloísa (2000). “El curriculum como cultura social y cultura escolar. La educación integral y el desarrollo armónico de la personalidad” en Curriculum y enseñanza, una didáctica centrada en procesos. México: Novedades Educativas. Pp. 149-193.
- Saussure, Ferdinand (2005). Curso de Lingüística General. Biblioteca de Obras Maestras del Pensamiento. Argentina: Ed. Losada.
- Savignon, Sandra (1997). Communicative competence: Theory and classroom practice. New York: McGrawHill.
- Stompka, Piotr (1995). Sociología del cambio social. Madrid: Alianza. Pp. 125-126.
- Torres, Rosa María (2011). Nuevo rol docente: ¿qué modelo de formación, para que modelo educativo? .Material del V Curso interinstitucional del seminario de educación superior de la UNAM. México: UNAM.
- Tuirán, Rodolfo (2011). La educación Superior en México: avances, rezagos y retos. México: SEP.
- Vargas, Miguel, et al. (2000). Competencias comunicativas, escenarios de la comunicación. Colombia: Centro de Comunicación Educativa Audiovisual.
- Villar, Luis Miguel (1995). Un ciclo de enseñanza reflexiva. España: Editorial mensajero.
- Widdowson, H.G. (1984). Explorations in Applied Linguistics 2. London: Oxford University Press.

Mesografía

- Acosta Ortega, Luisa Francisca (2012). La competencia comunicativa en el proceso de enseñanza aprendizaje del inglés con fines específicos en la carrera de estomatología. Tesis doctoral del programa en Ciencias de la Universidad de Santiago de Cuba. URL: <http://tesis.repo.sld.cu/418/>
- Calderón, Argelia (2013). “Desarrollo de competencias profesionales mediante el perfeccionamiento de la competencia comunicativa en inglés en la licenciatura en administración de la FCCA”. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. URL: <http://www.cic.umich.mx/programas/proyectos-de-investigacion/2013-2014/proyectos-aprobados/228-departamento-de-vinculacion-/3088-desarrollo-de-competencias-profesionales-mediante-el-perfeccionamiento-de-la-competencia-comunicativa-en-ingles-en-la-licenciatura-en-administracion-de-la-fcca.html>

- Concha, Carlos (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. España: Red Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la educación. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025019>.
- Constanzo, Eduardo (2009). Una propuesta didáctica para el desarrollo de la competencia comunicativa a través de la integración de destrezas: la interacción oral como base de las actividades de escritura en un aula de español lengua extranjera. Tesis doctoral del programa en Educación de la Universidad de Granada. URL: <http://hera.ugr.es/tesisugr/18595947.pdf>
- Fullan, Michael (2002). «Significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje en el profesorado» en Revista de Curriculum y formación del profesorado. URL: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- García, María José (2010). Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la Universidad. Tesis doctoral del programa Calidad y Procesos de Innovación Educativa de la Universidad de Barcelona. URL: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5065/mjgsp1de1.pdf?sequence=1>
- López, María Dolores (2010). Self-perceptions of communicative competence: exploring self-views among first year students in a Mexican University. Tesis doctoral del programa en Educación de la Universidad de Nottingham. URL: <http://etheses.nottingham.ac.uk/1340/>
- McGinn, Noel y Porter, Luis (2005). El supuesto fracaso de la planificación educativa en América Latina. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. Vol. XXXV. Centro de Estudios Educativos, A.C. México. Pp. 77-113. URL: <http://www.redalyc.org/pdf/270/27035404.pdf>
- Méndez, María del Carmen (2000). La competencia cultural en la enseñanza del inglés como lengua extranjera. Supuestos teóricos, análisis de su tratamiento en una muestra de libros de texto de inglés de bachillerato y propuesta de un currículum socio-cultural. Tesis doctoral del programa en Filología inglesa de la Universidad de Jaén. URL: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/396/1/8484390519.pdf>

- Navas, Anderson (2013) Ejes del proceso educativo. URL: <http://es.scribd.com/doc/124934897/Ejes-Del-Proceso-Educativo>
- Página oficial de la Organización de los Estados Americanos (2013). URL: http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp
- Página oficial del Sistema Nacional de Educación a distancia. (SINED, A,C,) -2012- Metepec, Estado de México. URL: <http://www.sined.mx/socconocimiento.html>
- Pilleux, Mauricio. Competencia comunicativa y análisis del discurso. Estud. filol. [online]. 2001, no.36 [citado 04 Mayo 2016], p.143-152. Disponible en la World Wide Web: <http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0071-17132001000100010&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0071-1713.
- Plan de estudios (1) de la Licenciatura en Geografía (1994). URL: http://facgeografia.uaemex.mx/fg/docs/Plan_Geo.pdf
- Plan de estudios (2) de la Licenciatura en Geoinformática (2006). URL: http://facgeografia.uaemex.mx/fg/docs/Plan_Geoinfo.pdf
- Plan de estudios (3) de la Licenciatura en Geología Ambiental y Recursos Hídricos (2011). URL: http://facgeografia.uaemex.mx/fg/docs/Plan_Geolog.pdf
- Programa de estudios de Inglés C2 (2006). Dirección de Aprendizaje de Lenguas. URL: <http://www.uaemex.mx/dal/>
- Relatoría de John Chambers. Presidente de Cisco Systems. (2010). URL: http://www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/docs/TLS_Spanish.pdf
- Riutort, Antonio (2010). La competencia comunicativa intercultural, en el aula de español de los negocios: análisis de materiales para su enseñanza. Tesis doctoral del programa de Enseñanza del español como lengua extranjera. URL: http://oa.upm.es/10621/1/ANTONIO_RIUTORT_CANOVAS_1.pdf

Rubros e indicadores para visitas de revisión, bajo la norma ISSO 9001:2008. Dirección de Aprendizaje de Lenguas. URL: <http://sgc.uaemex.mx/procesos.uaem>

Troves, Ramón (2011). La Sociedad del aprendizaje. URL: <http://www.revistair.com/2011/11/la-sociedad-del-aprendizaje/>

Ulloa, Jorge, et al. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. Chile. Universidad Austral de Chile. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158007ul>