



*Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso*

*Charismatic leadership and its influence on teacher job satisfaction. Case study*

*Liderança carismática e sua influência na satisfação profissional dos professores. Estudo de caso*

María Daniela García-García <sup>1</sup>  
[daniela.garcia@educacion.gob.ec](mailto:daniela.garcia@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1405-6534>

**Correspondencia:** [daniela.garcia@educacion.gob.ec](mailto:daniela.garcia@educacion.gob.ec)

Ciencias de la educación  
Artículo de revisión

\***Recibido:** 15 de diciembre de 2019 \***Aceptado:** 05 de febrero de 2020 \* **Publicado:** 25 de marzo de 2020

<sup>1</sup> Magíster en Gerencia Educativa, Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Informática, Tecnóloga Pedagógica en Informática, Sistema Fiscal E.E.B. Veinticuatro de Julio, Distrito 24D01, Santa Elena, Ecuador.

## Resumen

Entre los diferentes enfoques de estilos de liderazgo desarrollado a lo largo de la historia contemporánea, se ha penetrado el concepto de liderazgo carismático, que dentro de las organizaciones de educación ha demostrado ser positivos en los resultados con visión futurista, empoderando a todos los miembros, influenciando en la satisfacción laboral, compromiso, motivación; estudia los rasgos personales y fomenta el desarrollo que el líder puede inspirar a sus miembros, por ello el liderazgo carismático influirá de manera positiva en el compromiso de los trabajadores porque al sentirse estimulados e involucrados, su rendimiento se ve incrementado dentro de la organización. La presente investigación ha sido realizada con el objetivo de establecer la influencia del liderazgo carismático en la satisfacción laboral docente. Se adoptó como metodología en primer lugar una revisión teórica de los planteamientos relacionados con el liderazgo, liderazgo carismático y satisfacción laboral, para su posterior análisis teórico. Concluyendo que el liderazgo carismático, debe estar relacionado con los estilos de personalidad, de aprendizaje, de vida y cognitivo y además estar consciente a las situaciones de cambio, facilitando el máximo desarrollo de su potencial para alcanzar logros en beneficio de la organización.

**Palabras Claves:** Liderazgo; liderazgo carismático; satisfacción laboral e inteligencia emocional.

## Abstract

Among the different approaches to leadership styles developed through out contemporary history, the concept of charismatic leadership has penetrated, which with ineducation organizations has shown to be positive in the results with a futuristic vision, empowering all members, influencing job satisfaction, commitment, motivation; studies the personal traits and fosters the development that the leader can inspire his members, for this reason the charismatic leadership will positively influence the commitment of the workers because by feeling stimulated and involved, their performance is in creased with in the organization. This research has been carried out with the aim of establishing the influence of charismatic leadership on teacher job satisfaction. In the first place, a theoretical review of the approaches related to leadership, charismatic leadership and job satisfaction was adopted, for its subsequent theoretical analysis. Concluding that charismatic leadership must be related to personality, learning, life and cognitive styles and also be aware of

situations of change, facilitating the maximum development of their potential to achieve achievements for the benefit of the organization.

**Keywords:** Leadership; charismatic leadership; job satisfaction and emotional intelligence.

## Resumo

Entre as diferentes abordagens dos estilos de liderança desenvolvidos ao longo da história contemporânea, penetrou o conceito de liderança carismática, que nas organizações educacionais mostrou-se positivo nos resultados com a visão futurista, capacitando todos os membros, influenciando a satisfação no trabalho, comprometimento, motivação; estuda os traços pessoais e promove o desenvolvimento que o líder pode inspirar seus membros; por esse motivo, a liderança carismática influenciará positivamente o comprometimento dos trabalhadores porque, sentindo-se estimulada e envolvida, seu desempenho aumenta na organização. Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de estabelecer a influência da liderança carismática na satisfação no trabalho dos professores. Em primeiro lugar, foi feita uma revisão teórica das abordagens relacionadas à liderança, liderança carismática e satisfação no trabalho, para posterior análise teórica. Concluindo que a liderança carismática deve estar relacionada à personalidade, aprendizado, vida e estilos cognitivos e também estar ciente das situações de mudança, facilitando o máximo desenvolvimento de seu potencial para alcançar realizações em benefício da organização.

**Palavras chave:** Liderança; liderança carismática; satisfação no trabalho e inteligência emocional.

## Introducción

Hoy en día, el precepto universal de que el éxito de las organizaciones se fundamenta en su capacidad para adaptarse satisfactoriamente a los nuevos desafíos, además señalan que son sociales y humanas porque sus miembros conviven siguiendo una serie de normas positivas tendientes a la consecución de los objetivos y otras series de normas básicas negativas que procuran establecer las reglas básicas de convivencia con el fin de preservar la propia existencia de la organización como tal.

En todo caso el liderazgo constituye un proceso inherente a toda dinámica humana donde interactúan personas con un fin determinado, indistintamente de la situación o de las condiciones

del entorno en que se encuentran, en este sentido, la actuación del líder reflejara las distintas habilidades adquiridas en su proyecto personal como profesional.

El liderazgo carismático, dentro de las organizaciones de educación ha demostrado ser positivos en los resultados con visión futurista, empoderando a todos los miembros, influenciando en la satisfacción laboral, compromiso, motivación; estudia los rasgos personales y fomenta el desarrollo que el líder puede inspirar a sus miembros, desde esta perspectiva se caracteriza como un liderazgo ético; fomentando la motivación entre el líder y sus seguidores para que puedan trabajar sinérgicamente para el logro de los objetivos; también busca satisfacer las necesidades como incentivos para mejorar y aumentar su autoestima.

La satisfacción en el centro de trabajo está ligada con factores para poder explicar la conducta de los seres humanos, en las organizaciones educativas es necesario contar con condiciones adecuadas para proteger la vida, la salud y el bienestar de todos trabajadores, por ello Es importante conocer el estilo de liderazgo carismático y la relación con la satisfacción laboral ya que esta mejora la calidad de vida en el trabajo, entonces, podemos decir que el estilo de liderazgo carismático es parte de la satisfacción laboral ya que ambos están asociados para el desempeño laboral de la organización.

La presente investigación ha sido realizada con el objetivo de establecer la influencia del liderazgo carismático en la satisfacción laboral docente. El enfoque epistemológico de esta investigación es introspectivo vivencial con paradigma interpretativo y metodología hermenéutica, que ha servido como instrumento de apoyo para facilitar la revisión documental en proceso de Investigación, así como también el dominio de las técnicas empleadas para el uso de la bibliografía el acceso a investigaciones científicas, reportadas en fuentes documentales de forma organizada.

## **Materiales y Métodos**

### **¿El liderazgo una nueva Perspectiva para el Cambio?**

El liderazgo hoy en día en visto como un proceso a través del cual se busca enfatizar una comunicación asertiva dentro del ámbito laboral y de los equipos de trabajo que se tienen bajo su dirección, además de una construcción dinámica social caracterizado por los siguientes elementos: la comprensión, el sentido de ayuda, el compromiso con la tarea y la motivación hacia el logro de metas.

En este sentido, la organización educativa, es concebida como la agrupación de personas con un fin común, la cual funciona bajo criterios normativos de comportamiento, manejo de grupos, misión y visión que apuntan hacia el ejercicio de un liderazgo eficaz y efectivo que impacte, el valor de aprendizaje de los estudiantes y la actuación del docente en su práctica.

Asimismo, Salazar (2016) y Leithwoody, Jantzi (2009), consideran que el liderazgo ha sido históricamente asociado a la alta gerencia de empresas, sin embargo, actualmente se está incursionando en el ámbito educativo ubicando el liderazgo carismático, el transformacional o transaccional, como los más idóneos para las organizaciones educativas dadas las características del líder definidas en términos de carismático, visionario, flexible e inclusive transformativo que apuesta el crecimiento personal de sus seguidores.

Leithwoody, Begley y Cousins (2014), destacan la necesidad de que las instituciones educativas cambien y se adapten a las nuevas exigencias de la sociedad. Estos cambios deben materializarse a partir de los siguientes aspectos.

- a) La sociedad avanza y progresa de acuerdo con el avance y el progreso de la escuela en el cumplimiento de su misión intrínseca dirigida a la formación del capital de trabajo.
- b) El proceso educativo debe estar orientado a la consolidación de la escuela como instrumento nuclear de cambio social.
- c) Como consecuencia de lo anterior se obtienen los objetivos del liderazgo enfocados en el desarrollo, visión y asistencia de los miembros de la comunidad escolar en función de lograr los objetivos de la organización educativa.

Lo anteriormente expuesto, destaca el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar, pensando en un liderazgo carismático como pieza clave para alcanzar el éxito y rendimiento de los centros educativos.

### **Conceptualizando el Liderazgo Carismático**

El liderazgo es la relación entre quienes aspiran a guiar y quienes escogen seguirlos, se reconoce como fundamental quien influye en la efectividad general de una organización. Por ello quien decida ejercer el liderazgo carismático debe cumplir un aserie de objetivos, que en muchas ocasiones en relación con los demás no son favorables, puesto que hay instituciones educativas que no siempre hay una armonía entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del docente, a menudo se observa en los docentes la disconformidad en ciertos aspectos de gestión e infaltable

críticas, donde también el desempeño docente, es otro elemento clave que impide cambios en las instituciones educativas. En este sentido proseguimos a conceptualizar el liderazgo carismático, desde la óptica de diferentes autores.

Uno de los pioneros investigadores del liderazgo carismático, es el sociólogo Max Webber quien fue sin duda uno de los primeros en hablar sobre el tema y utilizar el término “carisma”.

Para Lussier y Achua (2013:168) precisaron de forma acertada el pensamiento de Webber: “El carisma ha sido llamado un fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, el cual produce resultados que van más allá del llamado del deber”. Además, el autor antes mencionado precisó que un líder carismático es aquel que visualiza un cometido trascendental atractivo para los seguidores potenciales y que los convence de realizarla pues ven en el líder a alguien extraordinariamente dotado:

“El carisma es un vínculo social diferente entre el líder y el simpatizante, en la cual el líder muestra un pensamiento innovador, una imagen significativa o perfecta que va más allá de lo inmediato o lo razonable mientras el simpatizante consiente este curso, no debido a su probabilidad racional de éxito, sino por una creencia real en las excepcionales habilidades del líder”. (p. 335)

Siguiendo a Ruiz (2005: 227), basado en el pensamiento de Webber enfatizó que: El carisma gira sobre dos ideas: Primero, lo extraordinario del líder carismático al referirse a cómo la masa amorfa lo sigue ciegamente, quien usa la demagogia y la democracia como instrumento para el control. Y, segundo, manifiesta la idea de la “dominación carismática” que apunta a la consagración de los sometidos a su guía, el acatamiento ciego por la identificación de sus cualidades poco comunes y asombrosas, es decir orientado a lo emocional y práctico de la gestión.

Además, Chiavenato (2009: 362) sobre el liderazgo carismático dijo que este “está referido a las destrezas y capacidades particulares que propician un efecto marcado y excepcional en los discípulos del líder”.

La persona carismática posee el don de fascinar, de caer en gracia, de resplandecer con luz propia y seducir con su magnetismo personal. El individuo y el grupo se rinden ante su “magia” y encantamiento. Este atributo debería de poseerlo todo líder. Entonces podemos definir el liderazgo carismático, como el conjunto de atributos y características que las personas asignan a los fenómenos, situaciones u objetos en su relación con el medio y que puedan desarrollarse gracias al ejercicio previo, tales como estilos de personalidad, de aprendizaje, de vida y

cognitivo, además de estar consciente a las situaciones de cambio, facilitando el máximo desarrollo de su potencial para alcanzar logros en beneficio de la organización, superándola rutina. Las o los Autores.

### **Características y cualidades del líder carismático.**

Siguiendo a House, citado por Koontz y Wehrich, (2008), han efectuado los estudios iniciales sobre las características carismáticas además precisaron “Los líderes carismáticos cuentan con algunos distintivos que los caracterizan como confiar en sí mismos, tener ideologías consistentes, estructurar una visión, ser aptos para iniciar una modificación, expresar altas expectativas, sentir la necesidad de influenciar en los admiradores y brindarles apoyo, demostrar entusiasmo y emoción y conservar los pies sobre la tierra”. (p. 538).

**Tabla Nro. 1.** Características clave de los líderes carismáticos

<b>Características clave de los líderes carismáticos</b>
<p><b>1. Visión y articulación:</b> tiene una visión expresada como meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo; y que es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.</p>
<p><b>2. Riesgo personal.</b> Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el auto sacrificio para lograr la visión.</p>
<p><b>3. Sensibilidad a las necesidades de los seguidores.</b> Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.</p>
<p><b>4. Comportamiento <i>no convencional</i>.</b> Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.</p>
<p><b>Las sub categorías del Liderazgo Carismático consideradas en el presente trabajo de investigación son:</b></p>
<p><b>A. Carisma del líder.-</b> “Es la capacidad extraordinaria que posibilita a un individuo distinguirse de las otras personas. El carisma proviene de algunas particularidades destacadas y de cierta atracción personal que predomina estrechamente en los hombres” (Chiavenato, 2009, p. 362). De acuerdo con esta descripción se puede determinar que el carisma como tal identifica la personalidad del líder caracterizándolo con rasgos que causan atracción a las demás personas, hecho que los hacen más llamativos y aptos para tener</p>

seguidores.

**B. Motivación.** - “Considerada como el procedimiento que recae en el apasionamiento y perseverancia del impulso que despliega una persona para alcanzar una meta” (Robbins y Judge, 2009, p. 175). Puede entenderse que la motivación es un gran impulsor que propicia en las personas a realizar acciones con más ahínco y voluntad para alcanzar las metas previstas.

**C. Estimulación intelectual.** – “Ocurre cuando se fomenta el conocimiento, la lógica y el resultado meticuloso de los ejercicios” (Robbins y Judge, 2009, p. 419). A través de este concepto puede asumirse que la estimulación intelectual de los trabajadores generaría mayor rendimiento en el desempeño laboral al tener mayor capacidad de discernimiento y la posibilidad de formular soluciones a los inconvenientes que se le presentan en el puesto de trabajo.

**D. Consideración.** – “Se dice del grado en el que un jefe tiene vínculos laborales que se distinguen por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos” (Robbins y Judge, 2009, p. 389).

La consideración es otra característica del líder, ya que a través de ella los seguidores o personas inmediatas pueden apreciar la cercanía del guía y con ello la valoración de sus aportes y emociones cuando requieran algún tipo de apoyo.

**Fuente:** Conger y Kanunga citado por Robins y Judge, 2009.

### **Satisfacción laboral docente aunado a al liderazgo carismático**

La satisfacción laboral docente, es la actitud que posee el individuo hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. Casana, (2015). Del mismo modo, Francesc (2017) citó a Locke (1976) quién dice que la satisfacción laboral docente es el: “Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. De forma similar, Davis y Newstrom (2003 citado por Pérez, (2012), p. 12), dicen que son los afectos, identificación, emociones, actitud de cuidado o descuido de las personas que trabajan en una institución; entonces, si se habla de los docentes ello se muestra en las instituciones educativas; puesto un docente, mediante sus actos y conductas demuestra que tan satisfecho o insatisfecho. En tal sentido, la satisfacción laboral de los docentes son los sentimientos de identificación,

cariño y lucha o rechazo, menosprecio, ingratitud por parte de profesores que laboran en la institución educativa.

Ahora bien, entendiendo que el liderazgo carismático, debe estar relacionado con los estilos de personalidad, de aprendizaje, de vida y cognitivo y además estar consciente a las situaciones de cambio, facilitando el máximo desarrollo de su potencial para alcanzar logros en beneficio de la organización, superándola rutina. De acuerdo a Goleman (2010), para ser buenos líderes lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque, si no, es imposible establecer empatía y, sin ella, es complicado obtener un equipo de trabajo creativo y eficaz. Asimismo, considera que uno de los signos más evidentes del líder carismático es el optimismo y el entusiasmo personal, y la forma en lo que refleja a sus seguidores, quienes a su vez deben sentirse inspirados, entusiasmados y motivado, facilitando de esta manera la cohesión social para el trabajo en equipo y colectivo, favoreciendo con ello la productiva en la institución.

En relación con la satisfacción laboral, el líder carismático, debe ser capaz de reflejar una actitud entusiasta en sus seguidores y movilizarlos a actuar conforme a los objetivos, encausando las emociones de cada uno de ellos en forma optimista. Por otra parte, el modo como el líder gestiona las emociones para incentivar a un determinado grupo en el alcance de sus objetivos, depende del grado de inteligencia emocional, siendo esta referida a las capacidades que le permitan no sólo el conocimiento el conocimiento y manejo efectivo de sus propias emociones, sino encausar las de sus seguidores en la dirección adecuada hacia el logro de los objetivos de la institución.

Goleman, (2014), expone que las habilidades útiles en cualquier ámbito, siendo particularmente requerido en el contexto organizacional, pues a través de ellas el líder puede darle una dirección positiva a las emociones de los demás, promoviendo el entusiasmo, optimismo y pasión. Así mismo, es relevante para el responsable de un proceso de liderazgo desarrollar esta capacidad, ya que a través de ella llega a propiciar un clima de bienestar, brindando apoyo a los integrantes de su equipo para permanecer centrados en su actividad laboral, objetivos y metas, aun cuando estén enfrentando condiciones adversas, críticas o situaciones de tensión, originadas por la propia naturaleza del trabajo ejecutado, o por variables imprevistas del entorno.

Como complemento, y de acuerdo a lo planteado por Ángel (2013), la aptitud emocional del líder carismático representa un elemento clave cuando se quiere encontrar sentido y significado en todos los aspectos personales de la vida, por lo tanto, la claridad particular es requisito

indispensable al pretender conocer e interactuar efectivamente con los demás, sobre todo tomando en cuenta la complejidad humana, aunado a la incertidumbre que envuelve a las organizaciones actuales.

## Conclusiones

Analizando todas las posiciones desarrolladas anteriormente, se refleja un tipo de líder considerado ideal, dado que su autoridad se origina en los propios subordinados, quienes reconocen en él un carisma especial fundamentado en las emociones, por lo que este tipo de liderazgo, ya no se consideran tan determinantes las habilidades técnicas y el coeficiente intelectual para lograr el éxito, en palabras de Cooper y Sawaf (2008), muchas personas de gran preparación intelectual, pero carentes e inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un coeficiente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

El liderazgo carismático, debe estar relacionado con los estilos de personalidad, de aprendizaje, de vida y cognitivo y además estar consciente a las situaciones de cambio, facilitando el máximo desarrollo de su potencial para alcanzar logros en beneficio de la organización, superando la rutina, Asimismo, la confianza, el respeto mutuo y sobre todo la valoración que se otorga a cada uno de los colaboradores, les brinda a estos la libertad para desarrollarse e interactuar con la apertura necesaria para dar a conocer los problemas que puedan surgir, los aportes que logren ofrecer y el sentir de cada uno de ellos como integrantes de un equipo, resultando esto beneficioso también para la empresa en la que laboran, por lo logros que obtienen. El carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores y propicia gran confianza en ellos mismos, lo que genera el desarrollo de sus capacidades sin tener presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad.

Para constituirse en un líder carismático, la base está en el desarrollo de la inteligencia emocional que implica manejar y reconocer adecuadamente los propios sentimientos, además de aprender a estructurar relaciones interpersonales efectivas.

## Referencias

1. Ángel, Alfredo. (2013). El impacto del liderazgo en la solución de crisis. [Http://www.analitica.com/va/politica/opinion/1970707.asp](http://www.analitica.com/va/politica/opinion/1970707.asp).

2. Casana, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una Empresa Azucarera De Chiquitoy. (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego), Trujillo. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE\\_PSICOLOGIA\\_CLIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA\\_TESIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE_PSICOLOGIA_CLIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA_TESIS.pdf)
3. Cooper. Rober, y Sawaf, Ayman. (2008). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Noma.
4. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones (2da ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
5. Francesc, E. (2017). La satisfacción laboral hace que las empresas sean más productivas. Recuperado de: <http://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas-sean-mas-productivas/>
6. sean-mas-productivas/
7. Golleman, Daniel (2014). Inteligencias emocional en las empresas. Editorial Planeta, Madrid España.
8. Koontz, H. yWeihrich, H. (2008). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill Interamericana.
9. Leithwoos, Kenneth, Begley, Paul, Cousins, Bradley. (2014) DevelopmentExpertsLeadershipforfutureschools. London :FalmerPress
10. Leithwoos, Kenneth, Jantzi, Doris. (2009). Los efectos del liderazgo transformacional en condiciones y estudiantes de la organización. Compromiso con la escuela. El Diario de la Administración Educativa.
11. Lussier, R. y Achua, C. (2013). Liderazgo. México: CENGAGE Learning.

12. Pérez, Y. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacútec – Ventanilla. (Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_P%3%A9rez\\_Relaci%3%B3n-entre-el-clima-institucional-y-desempe%3%B1o-docente-en-instituciones-educativas-de-la-Red-N%C2%B0-1-Pachac%3BAtec-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_P%3%A9rez_Relaci%3%B3n-entre-el-clima-institucional-y-desempe%3%B1o-docente-en-instituciones-educativas-de-la-Red-N%C2%B0-1-Pachac%3BAtec-Ventanilla.pdf).
13. Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup> ed; Estados Unidos, Pearson, Prentice Hall.
14. Ruiz, R. (2005). *La Sociología Política en Max Webber*. (SI), Studium Revista de Humanidades.
15. Salazar, María A (2009). El liderazgo transformacional ¿Modelo para las organizaciones educativas que aprender? *Unirevista*. Vol 1, N° 3. Chile. Universidad de Viña del Mar.

## References

1. Álvarez, M., Franco, A. and Núñez, A. (2010). *Distance education and the instructional model of the IMPM*. Venezuela: UPEL-IMPM.
2. Bonilla-Molina, Luis (2016) *Global Pedagogical Blackout (APG)*. Other Voices in Education. Online document available at: <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/139174Brandt> , C. (2018). *Andragogy: self-education proposal*. Venezuela: Third Milenium C.A.
3. Bunce, D. M., Flens, E. A. and Neiles, K. Y. (2010). How long can students pay attention in class? A study on the decrease in attention of students with Clickers. *Chemical Education Journal*, 87, 1438-1443.
4. Centers of achievement of brain balance. (2020). Normal care encompasses expectations by age. Retrieved on April 1, 2020 from <https://blog.brainbalancecenters.com/normal-attention-span-expectations-by-age>

5. Statements of the Minister of Health (2020) Available at <https://www.salud.gob.ec/ministra-de-salud-informa-sobre-situacion-actual-del-coronavirus-en-ecuador/>
6. Johnston, J. (2010). University of Kentucky Webinar [video file]. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=ue52\\_6NZeL0](https://www.youtube.com/watch?v=ue52_6NZeL0) on March 25, 2020.
7. Maineké, M. (2020) How to make an effective and hassle-free live online class? Available at [https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/clase-online-efectiva-y-sin-complicaciones?utm\\_source=Newsletter+de+innovaci%C3%B3n+educativa+%28docentes%29&utm\\_campaign=6ea8504bd5EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2019\\_01\\_15\\_LDTEC\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_6e1a145e3e-6ea8504bd5-236510713](https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/clase-online-efectiva-y-sin-complicaciones?utm_source=Newsletter+de+innovaci%C3%B3n+educativa+%28docentes%29&utm_campaign=6ea8504bd5EMAIL_CAMPAIGN_2019_01_15_LDTEC_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_6e1a145e3e-6ea8504bd5-236510713)
8. Mendiluz, W (S / f) Covid-19, an unprecedented challenge for Education. Latin Press. Latin American Information Agency. Available at <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=353429&SEO=covid-19-un-desafio-sin-precedentes-para-la-educacion> . Retrieved on 04/27/2020.
9. Moore, M. G. (2013). Transactional distance theory. In D. Keegan (Ed.), Theoretical Principles of Distance Education. New York: Routledge.
10. Norman, M. (2017). Synchronous Online Classes: 10 Tips for Engaging Students. Retrieved from <https://www.facultyfocus.com/articles/online-education/synchronous-online-classes-10-tips-engaging-students/> on March 31, 2020.
11. Poletti, G. (2014). Manual for facilitators of the adult learning process. Venezuela: Kinesis.
12. Silva, C. (2011). Design and Moderation of Virtual Learning Environments (EVA). Barcelona. UOC Publishing.
13. Ugueto, Z. (2014). Learning tools in a distance education system. Venezuela: UPEL-IMPM.

## Referências

1. Álvarez, M., Franco, A. e Núñez, A. (2010). Educação a distância e o modelo instrucional do IMPM. Venezuela: UPEL-IMPM.
2. Bonilla-Molina, Luis (2016) Apagamento Pedagógico Global (APG). Outras vozes na educação. Documento online disponível em: <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/139174Brandt> , C. (2018). Andragogia: proposta de auto-educação. Venezuela: Terceiro Milênio C.A.

3. Os dados foram analisados por meio de entrevistas semiestruturadas. Por quanto tempo os alunos podem prestar atenção na aula? Um estudo sobre a diminuição da atenção de estudantes com Clickers. *Chemical Education Journal*, 87, 1438-1443.
4. Centros de realização de equilíbrio cerebral. (2020). O atendimento normal engloba as expectativas por idade. Recuperado em 1 de abril de 2020 em <https://blog.brainbalancecenters.com/normal-attention-span-expectations-by-age>
5. Declarações do Ministro da Saúde (2020) Disponível em <https://www.salud.gob.ec/ministra-de-salud-informa-sobre-situacion-actual-del-coronavirus-en-ecuador/>
6. Johnston, J. (2010). Webinar da Universidade de Kentucky [arquivo de vídeo]. Recuperado em [https://www.youtube.com/watch?v=ue52\\_6NZeL0](https://www.youtube.com/watch?v=ue52_6NZeL0) em 25 de março de 2020.
7. Maineke, M. (2020) Como fazer uma aula on-line ao vivo eficaz e sem complicações? Disponível em [https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/clase-online-efectiva-y-sin-complicaciones?utm\\_source=Newsletter+de+innovaci%C3%B3n+educativa+%28docentes%29&utm\\_campaign=6ea8504bd5-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2019\\_01\\_15\\_LDTEC\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_6e1a145e3e-6ea8504bd5-236510713](https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/clase-online-efectiva-y-sin-complicaciones?utm_source=Newsletter+de+innovaci%C3%B3n+educativa+%28docentes%29&utm_campaign=6ea8504bd5-EMAIL_CAMPAIGN_2019_01_15_LDTEC_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_6e1a145e3e-6ea8504bd5-236510713)
8. Mendiluz, W (S / f) Covid-19, um desafio sem precedentes para a Educação. *Latin Press*. Agência Latino-americana de Informação. Disponível em <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=353429&SEO=covid-19-un-desafio-sin-precedentes-para-la-educacion>. Recuperado em 27/04/2020.
9. Moore, M. G. (2013). Teoria da distância transacional. Em D. Keegan (Ed.), *Princípios Teóricos da Educação a Distância*. Nova York: Routledge.
10. Norman, M. (2017). Aulas on-line síncronas: 10 dicas para envolver os alunos. Recuperado em <https://www.facultyfocus.com/articles/online-education/synchronous-online-classes-10-tips-engaging-students/> em 31 de março de 2020.
11. Poletti, G. (2014). *Manual para facilitadores do processo de aprendizagem de adultos*. Venezuela: Kinesis.
12. Silva, C. (2011). *Design e moderação de ambientes virtuais de aprendizagem (EVA)*. Barcelona. Publicação UOC.
13. Ugueto, Z. (2014). *Ferramentas de aprendizagem em um sistema de ensino a distância*. Venezuela: UPEL-IMPM.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).