

**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES IXTAPALUCA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

LÍNEA DE INVESTIGACION:  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TESIS DE MAESTRIA  
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA  
LABORAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE IXTAPALUCA**

**EMPRESA  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

**ENRIQUEZ ANDRADE PEDRO ALBERTO**

DIRECTOR DE TESIS:  
**M EN RI. HUMBERTO ESPINOSA VEGA**

**IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO,  
AGOSTO, 2023**

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

**COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO  
POR EL CONSEJO DE POSGRADO**

Ixtapaluca, Estado de México a 21 de agosto de 2023.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por LCDO. PEDRO ALBERTO ENRIQUEZ ANDRADE, bajo el título "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA", hemos dictaminado que ha sido aprobado y aceptado por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

**ATENTAMENTE**

**PRÉSIDENTE**



**M.R.I. HUMBERTO ESPINOSA VEGA  
DOCENTE PTC**

**SECRETARIO**



**DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO  
DOCENTE PTC**

**VOCAL**



**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ  
DOCENTE PTC**

**VOCAL**



**MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES  
DOCENTE PTC**

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, el que suscribe **LCDO. PEDRO ALBERTO ENRIQUEZ ANDRADE** estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **M.R.I. HUMBERTO ESPINOSA VEGA** y cede los derechos del trabajo "**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA**", al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 21 de agosto de 2023.



**AUTOR INTELECTUAL**

**LCDO. PEDRO ALBERTO ENRIQUEZ ANDRADE**

"2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México"

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **LCDO. PEDRO ALBERTO ENRIQUEZ ANDRADE** estudiante de la Maestría en Administración, adscrita al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **"LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA"**, el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 21 de agosto de 2023.

**AUTOR INTELLECTUAL**



**LCDO. PEDRO ALBERTO ENRIQUEZ ANDRADE**



## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedico esta tesis:

A mi institución el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca (TESI), que me ha brindado conocimientos, alegrías, que me ha permitido desarrollarme profesionalmente y en todos los ámbitos, con una formación integral y de calidad.

A mi esposa e hijas por su gran amor, paciencia y apoyo incondicional así como a mi madre, padre, hermana y hermano, por sus palabras de aliento.

A todos los individuos, llámense profesor (a), compañero (a), amigo (a) quienes de alguna manera me han acompañado hasta hoy, me han apoyado y brindado su incondicional cariño.

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>ABSTRACT (RESUMEN TRADUCIDO AL IDIOMA INGLÉS)</b> .....	9
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>1.1. Situación Problemática</b> .....	13
<b>1.2. Formulación del Problema</b> .....	14
<b>1.3. Justificación</b> .....	15
<b>1.3.1. Justificación teórica</b> .....	15
<b>1.3.2. Justificación práctica</b> .....	16
<b>1.4. Hipótesis</b> .....	17
<b>1.4.1. Hipótesis general</b> .....	17
<b>1.4.2. Hipótesis específica</b> .....	17
<b>1.4.3. Variables</b> .....	18
<b>1.4.3.1. Variable dependiente</b> .....	18
<b>1.4.3.2. Variables independientes</b> .....	18
<b>1.5. Objetivos</b> .....	19
<b>1.5.1. Objetivo general</b> .....	19
<b>1.5.2. Objetivos específicos</b> .....	19
<b>CAPITULO II: TEORIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL GENERADO POR MEDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO</b> .....	20
<b>2.1. Antecedentes de investigación</b> .....	21
<b>2.2. Marco histórico</b> .....	23
<b>2.3. Bases Teóricas</b> .....	29
<b>2.4. Marco legal</b> .....	46
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	52
<b>3.1. Población y muestra</b> .....	54
<b>3.2. Instrumentos</b> .....	55
<b>3.3. Procedimientos</b> .....	58
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION</b> .....	60

<b>4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados</b> .....	61
<b>4.2. Pruebas de hipótesis</b> .....	69
<b>4.3. Presentación de resultados</b> .....	71
<b>CONCLUSIONES</b> .....	76
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	79
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	84

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Importancia del Clima Organizacional (factores que lo configuran). ....	28
Ilustración 2 Correlación de tipo de Persona contra la satisfacción Institucional .....	61
Ilustración 3 Correlación de tipo de Persona contra las actividades que desarrolla el personal .....	62
Ilustración 4 Correlación de tipo de Persona contra el tiempo de escucha .....	63
Ilustración 5 Correlación de tipo de Persona contra el entrenamiento .....	64
Ilustración 6 Correlación de tipo de Persona contra la confianza y acercamiento con el Jefe.....	65
Ilustración 7 Correlación de tipo de Persona contra la Apoyo del jefe en tiempos difíciles .....	66
Ilustración 8 Correlación de tipo de Persona contra la responsabilidad del cargo ....	67
Ilustración 9 Correlación de tipo de Persona contra la empatía ante situaciones/problemas.....	68
Ilustración 10 Estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral .....	72
Ilustración 11 Características del clima laboral aplicables por el liderazgo .....	73
Ilustración 12 Propuesta del modelo de medición de liderazgo .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Encuesta .....	85
Tabla 2 Relación de las variables con las preguntas .....	56
Tabla 3 Resumen de procesamiento de casos .....	58
Tabla 4 Genero al que pertenece*grado de estudios con el que cuenta tabulación cruzada .....	58
Tabla 5 Relación de las variables con las preguntas .....	69



## RESUMEN

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo

Estilos de liderazgo

Clima laboral

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que pueden tener los administrativos y personal y dada la importancia que tiene el clima laboral en el cumplimiento de los objetivos de la Institución, un liderazgo positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la Institución, provocando automáticamente un mejor desempeño en el personal administrativo, operativo y docente.

En esta investigación se estudiara sobre, los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, se han analizado cada uno de los estilos; haciendo referencia que existe una relación en el desarrollo de cada estilo con el clima laboral por ello se ha dado seguimiento al objetivo general, el cual buscaba determinar los estilos de liderazgos e identificar los factores jerárquicos que fortalecen el clima laboral en una institución educativa de carácter regional, para mejorar los vínculos con su entorno social, empresarial y gubernamental; y a través de los objetivos específicos se ejecutó un diagnóstico sobre qué tipo de estilo de liderazgo manejan los mandos jerárquicos en la institución educativa esto por medio de las encuestas, llevando así a una investigación analítica.

## **ABSTRACT (RESUMEN TRADUCIDO AL IDIOMA INGLÉS)**

### **KEYWORDS**

**Leadership**

**Leadership styles**

**Workinnvirg environment**

Leadership is one of the most determining and influential factors in the perception that administrative and personal may have and given the importance of the work environment in the fulfillment of the objectives of the Institution, a positive leadership generates a greater feeling of relevance towards the Institution, automatically causing a better performance in the administrative staff, operational and teaching.

In this research will be studied on, the styles of leadership and its relationship with the work environment in the Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, each of the styles have been analyzed; referring that there is a relationship in the development of each style with the work environment therefore the general objective has been monitored, which sought to determine leadership styles and identify the hierarchical factors that strengthen the work environment in a regional educational institution, to improve links with its social, business and governmental environment; And through the specific objectives, a diagnosis was made on what kind of leadership style the hierarchical managers in the educational institution handle this through the surveys, thus leading to an analytical investigation.

# **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

El comportamiento del líder influye en sus subordinados e incluso en sus pares, siendo el principal responsable de casos de éxito o todo lo contrario. Dicho de otra manera el líder tiene en su poder el crecimiento de las organizaciones de educación, en su caso el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca ya que todas necesitan de alguien para ser conducidas para lograr una buena gestión.

Por ello a lo largo del desarrollo de este capítulo se explica la problemática que detona la investigación, en busca de una directriz a través del liderazgo y su impacto que este puede tener el desempeño laboral; así mismo como se puede visualizar en el desarrollo de la justificación, el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que pueden tener los administrativos y personal, dada la importancia que tiene el clima laboral en el cumplimiento de los objetivos de la Institución, un liderazgo positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la Institución, provocando automáticamente un mejor desempeño en el personal administrativo, operativo y docente. En cuanto a la hipótesis, las variables y objetivo se genera una guía que apoya en los estilos de liderazgos y como estos son factores que a través de las jerarquías son determinantes en el clima laboral de una organización.

El TESI, es un Organismo Público Descentralizado, dependiente del Tecnológico Nacional de México, esta institución es creada por decreto del Poder Ejecutivo del Estado de México, como una Institución de nivel superior que pudiera cubrir las necesidades de educación superior de la zona, así como del propio municipio.

El Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca (TESI) es un Organismo Público Descentralizado del Estado de México, iniciando actividades operativas el 13 de septiembre de 1999. Mediante Decreto del Ejecutivo del Estado de México, publicado en ese mismo año en la Gaceta del Gobierno el Tecnológico inicio sus actividades en Instalaciones provisionales de la Secundaria “José Antonio Álzate” en la Unidad Habitacional San Buenaventura y en el año 2002 en “El Casco” de la misma unidad (actualmente COBAEM Ixtapaluca I). (Véase anexo 10)

Impartiendo las carreras de Licenciatura en Informática e Ingeniería en Sistemas Computacionales, con una matrícula de 103 alumnos; en 2004 se recibe la autorización para impartir la carrera de Ingeniería en Electrónica y en 2006 la carrera de Licenciatura en Administración. En el ciclo 2010-2011 se incorpora la carrera de Ingeniería Ambiental, para el ciclo escolar 2012-2013, se incluyó la carrera de Arquitectura y la carrera de Licenciatura en Informática cambiando a Ingeniería Informática; para el ciclo 2014-2015 se incluye la carrera de Ingeniería Biomédica; la matrícula actual del Tecnológico se incrementó a 2036 alumnos. (Véase anexo 10)

Actualmente ha alcanzado ser una de las instituciones educativas reconocida y demandada de la zona Oriente del Estado de México, logrando obtener certificaciones de calidad, así como ambiental, así como posicionar a los estudiantes dentro de los primeros lugares en concursos nacionales del nivel superior.

Los logros alcanzados no serían posibles, sin la búsqueda de estrategias para mejorar el servicio, así como la identidad cultural, por ello se ofertan constantemente cursos para su personal docente y administrativo.

## 1.1. Situación Problemática

Actualmente las organizaciones que se enfocan en su estructura orgánica específicamente en la parte productiva, pero es necesario vislumbrar cada una de las áreas que le componen, es por ello que se requiere reforzar la estructura organizacional, partiendo desde el capital humano; al enfocarse en ello es necesario que se vislumbre la parte esencial, que es, el enfoque al transmitir tareas a partir del estilo de liderazgo que la organización maneje de esta misma manera el líder debe influir en el clima laboral, pero esto es complejo ya que en la mayoría de las organizaciones no se aplica; debido a que muchos de los jefes, representan una autoridad que impone a los colaboradores, siendo así que los colaboradores, se ven influenciado por la secuencia autoritaria que representa la estructura organizacional.

Al no existir en las organizaciones un clima laboral óptimo, el cual se desprenda de un liderazgo funcional, que de pauta a evaluar un desempeño óptimo y colaboradores satisfechos, debido a la ambigüedad que prevalece en las instituciones organizacionales como lo es el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, requieren que se pulan esos puntos de oportunidad para impactar en una mayor productividad en beneficio de la propia organización.

En tanto las organizaciones no comprendan que el liderazgo y el clima laboral influyen directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de la Institución Educativa, debido a que estos pueden definir un proceso productivo creciente y un desempeño laboral que aporte a la institución, un crecimiento paulatino, lo cual muchas de las organizaciones lo muestran como una debilidad.

Por lo que este proyecto busca abordar la relación e influencia que tienen tanto el liderazgo como el clima organizacional, al cual se le da poca importancia y resaltar que al impactar en la organización se tiene que mantener, pero como se menciona al inicio la mayoría de las organizaciones solo visualizan la parte productiva por que es la que les reditúa y no visualizan la parte de los colaboradores y los lazos de conectividad que mantienen las autoridades.

## 1.2. Formulación del Problema

A lo largo de la historia las empresas u organizaciones se han preocupado por desarrollar y hacer funcionar su parte productiva, aunque han dejado de lado partes importantes como el personal. Como se ha visto desde la creación de las empresas u organizaciones el enfoque que ha tenido es buscar una ganancia a través del producto o servicio ofertado. En la parte administrativa se establece un proceso sobre el cual se direcciona las acciones administrativas y productivas de la empresa; pero existen muy pocos estudios en los cuales se enfoque la parte productiva como una parte funcional desde el capital humano. Actualmente las organizaciones requieren que las jerarquías se involucren de manera más directa con el personal, es por ello que, en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, se ha detectado la necesidad de reforzar las jerarquías para que los colaboradores, pueden considerar un clima organizacional, con más calidad humana y que al momento que se aplique el liderazgo sea más eficiente y eficaz.

Por ello la siguiente interrogante guiara la investigación y la problemática, ¿Cómo se interrelacionan los estilos de liderazgo y el clima laboral dentro del Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca?, debido a que una autoridad debe representar no tan solo una jerarquía sino también un liderazgo con un ambiente de confianza y consideración sobre las actividades que se desarrollan.

Por lo anterior es indispensable considerar al personal, ya que las organizaciones han dejado de lado la interacción entre las personas principalmente al verse delimitadas por la estructura organizacional jerárquica, por ello el clima organizacional se ha vuelto principalmente para los trabajadores hostil y que los jefes solo ejercen como habilidad la autoridad y no un liderazgo visto desde una habilidad directiva.



### **1.3. Justificación**

Dentro del aparato se pueden determinar dos tipos de justificaciones, la teórica y la práctica. Siendo la primera que bajo diversas teorías u autores sustenta los estilos de liderazgo y el clima laboral; en tanto en la segunda se aborda la importancia de la investigación a través de la relación de los estilos de liderazgo y el clima laboral en las organizaciones.

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Cada día se vive materialmente mejor, los productos que compramos son mejores, el confort es mayor. Sin embargo la riqueza no debe ser un fin sino sólo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida (Aristóteles). Por eso hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

Según (Chang,2010) citado por (Enriquez B & Calderón S, 2017) “El Clima organizacional se define como el lugar o ambiente donde el talento humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades, relaciones personales”. El ambiente donde el trabajador se desenvuelve no solo es afectado por agentes externos sino internos que van desde la motivación y la participación de un liderazgo acorde a las necesidades que el grupo de trabajo necesite para mantener la eficiencia en sus labores.

Según (Lewin, Lippitt y White,1939) citado por (Bordas, 2016) sostiene que el comportamiento de un individuo en un grupo no solo depende de características personales, sino del clima social que los rodea, y cómo influye en su conducta, también

consideran que este se ve afectado por el tipo de liderazgo que se encuentre en ese entorno.

Por otro lado, tanto el estado como las autoridades de turno quienes son los encargados de gestionar la planificación y el desarrollo de los proyectos de que consoliden la aplicación normas y reglamentos que fomenten los buenos modales en el interior de la institución, y generen actividades culturales orientadas a cultivar y “mantener un clima laboral agradable que coadyuve una cultura del trabajo responsable no está en la agenda, las herramientas que consolide una buena imagen institucional cada vez se aleja del constructor y la cosmovisión de las autoridades y de los mismos trabajadores”. (QUISPE , 2014).

Para (Enriquez B & Calderón S, 2017) citando varios autores determino que entre los factores más comunes entre ellos se encuentran la “estructura, satisfacción, espacio físico, motivación, comunicación, factores que se pueden analizar del clima laboral”.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Toda organización requiere la conformación de la estructura organizacional, misma que con base en su funcionalidad orgánica, esto fundamentara cada uno de los puestos con los que se relacionan las áreas de la organización, para esta investigación se establece el análisis de los Estilos de Liderazgo y su relación con el clima laboral en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, debido a que en toda organización debe ser una directriz indispensable, la cual guie el desempeño laboral de los colaboradores así como la productividad de los mismos.

El papel que desempeña el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que pueden tener los administrativos y el personal, dada la importancia que tiene el clima laboral en el cumplimiento de los objetivos de la Institución; por ello el definir un estilo de liderazgo para una autoridad es complejo ya que este puede representar una habilidad, es así que el enfoque de un liderazgo positivo se establece al generar un mayor sentimiento de pertinencia hacia la

Institución, provocando automáticamente un mejor desempeño en el personal administrativo, operativo y docente.

Aunado a lo anterior se ve necesario reforzar el clima laboral u organizacional, el cual se sustenta en una calidad directiva, misma que se desprende de la habilidad que como estrategia aplica quien representa la autoridad, esta se ve enfocada por medio de diversos aspectos, en cuanto a actitudes y aptitudes, que al colaborador le van a servir para mejorar sus tareas u actividades, las cuales finalmente llevaran un rumbo del seguimiento de objetivos, generar para el departamento resultados óptimos y hacer evidente un desempeño laboral enfocado en la eficiencia y eficacia, cuando se logra contar con una directriz de liderazgo.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

Hi: Sí, los estilos de liderazgos son factores jerárquicos determinados a través de la organización, entonces, son un punto de referencia que fortalece el clima laboral en una institución educativa como lo es el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca.

### **1.4.2. Hipótesis específica**

Hipótesis Alterna (Ha)

Ha: Sí, en una institución educativa, la representación jerárquica está representada por la autoridad, misma que debe contar con la directriz del liderazgo, entonces, la productividad organizacional se verá impactada por el clima laboral.

Hipótesis Nula (Ho)

Ho: Sí, las instituciones educativas cuentan con una estructura jerárquica determinada por una autoridad, entonces, el liderazgo no es determinante para el clima laboral.

### **1.4.3. Variables**

Aquí se puede conocer la interpretación de cada una de las variables de investigación que intervienen mismas que marcan el rumbo que la investigación puede tomar.

#### **1.4.3.1. Variable dependiente**

Variable dependiente (VD), es aquello que el investigador está interesado en conocer. (Castañeda, 2002, p.124). Fundamentado en el concepto anterior se define al Clima Laboral de la siguiente manera, como parte de la variable dependiente:

En las instituciones el clima laboral es un factor indispensable debido a que las actitudes que desempeñan los colaboradores en la organización son pauta importante para para desarrollar un ambiente de colaboración, desde el análisis de las habilidades que los colaboradores.

Siendo así que la variable dependiente es el Clima Laboral

#### **1.4.3.2. Variables independientes**

Variable independiente (VI), es el factor que el investigador usa en un estudio para describir, predecir y explicar otro al que se le conoce como variable dependiente. (Castañeda, 2002, p.123). Por ella la definición de la variable independiente se sustenta en los estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo son un detonante para establecer actitudes desde el personal que representa la autoridad y que se refleja en el colaborador, la eficiencia que al momento de seguir una indicación clara y precisa se ve reflejada en el desempeño laboral.

Por ello las variables independientes radican en:

- El estilo de liderazgo que se aplique
- El desempeño laboral

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar los estilos de liderazgos e identificar los factores jerárquicos que fortalecen el clima laboral en una institución educativa de carácter regional, para mejorar los vínculos con su entorno social, empresarial y gubernamental.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar que tipo de estilo de liderazgo manejan los mandos jerárquicos en la institución educativa.

Analizar las áreas de oportunidad que representa contar con determinado estilo de liderazgo.

Establecer la importancia de contar con un estilo de liderazgo y el fortalecimiento que se puede lograr en el clima laboral.

# **CAPITULO II: TEORIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL GENERADO POR MEDIO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

## **2.1. Antecedentes de investigación**

En todas y cada una de las empresas se requiere fortalecer cada una de las áreas, por lo cual todos los componentes de la organización se vuelven indispensables, tomando en consideración el proceso administrativo la parte dinámica y mecánica, mismas que ayudan a generar la estructura orgánica de una organización, por un lado está el establecer objetivos, tareas y actividades por parte de la organización; por otro lado el generar una adecuación a la comunicación, ambiente y adaptabilidad laboral. Por lo que el ambiente laboral es influenciado de la transmisión y guía de las tareas a través de un liderazgo.

Es por ello que pesar de tener claros los conceptos, las teorías, los modelos y las características de un buen líder, siguen existiendo aspectos difíciles de llevar a la práctica en las empresas mexicanas. Algunos autores lo atribuyen a elementos de carácter cultural, ya que la estructura familiar, la resistencia al cambio y los aspectos relacionados con el conocimiento de temas específicos provocan que la sociedad vea como líderes a cierto tipo de personas, desconociendo que quizá son solo elementos que los hacen destacar de un grupo, lo cual no garantiza la existencia de un liderazgo efectivo. (LÓPEZ, 2019)

Otro aspecto importante en las empresas mexicanas es la falta de iniciativa, formación y desarrollo personal. Es muy constante encontrar organizaciones donde el CEO es una persona de otra nacionalidad que ha llegado a decir cómo se deben hacer las cosas. Por ende, el mexicano tiende siempre a obedecer y a ejecutar y pocas veces a desarrollar, por lo cual, en las organizaciones se sigue presentando un liderazgo



autocrático en el cual nadie quiere alzar la voz para realizar algún tipo de propuesta de mejora o, en su defecto, emprender. (LÓPEZ, 2019)

Por otro lado, las empresas se encuentran en una época en la cual su personal activo pertenece a diversas generaciones, destacando principalmente la generación X y los millennials, y bajo este contexto es difícil lograr la sinergia entre los miembros del equipo de trabajo, debido a la diferencia en la forma de pensar, las perspectivas laborales, horarios, sueldos, entre otros. (LÓPEZ, 2019)

Ante tal situación, un líder debe saber integrar a sus equipos de una manera efectiva para alcanzar el bien común; sin embargo, el empresario mexicano está acostumbrado a mandar porque así se ha transmitido el poder por generaciones. (LÓPEZ, 2019)

Este contexto provoca que los colaboradores no distinguan la diferencia entre un líder y un jefe, además de que la mayoría de los puestos directivos, gerenciales y/o jefaturas se encuentran ocupados por personal con experiencia adquirida a través de los años, cuyos modelos de aprendizaje, delegación de responsabilidades e integración no son, en su mayoría, aplicables a las nuevas estructuras organizacionales. (LÓPEZ, 2019)

Por ello, uno de los retos actuales de las empresas mexicanas es la ruptura del paradigma y el modelo de “jefe” para transformarlo en uno de “líder”, el cual permita el desarrollo, la integración y el crecimiento de todos sus colaboradores a través de estrategias de formación que potencialicen las habilidades técnicas y gerenciales de los mandos medios y altos. (LÓPEZ, 2019)

### Casos Empresas en Estado de México

1.- Mexbrisa, S.A. de C.V. (Fábrica de ropa BRITOS jeans), su origen fue en el año de 1981 como microempresa en la ciudad de México, con operaciones de comercialización compra-venta de ropa. El liderazgo de los fundadores, los hermanos Brito, la transformaron a un grupo industrial que actualmente es considerado un líder

del mercado de la moda en México, sus instalaciones de manufactura y procesamiento de prendas de mezclilla se realizan en Ixtapaluca, Edo. De México.

Su liderazgo es autocrático, los líderes son los integrantes de la familia mismos que son los que toman las decisiones, los trabajadores no tienen prestaciones de ley hasta después de un determinado de tiempo, trabajan bajo presión, no hay compensación por tiempo extra. (Explotan a los trabajadores).

2.- CREMERÍA CHALCO. - Empresa familiar que empezó con una pequeña fábrica de quesos y cremas con su toque de originalidad así como en sus creaciones de postres a base de leche, gelatinas, nieves y helados. Esta empresa paso a ser parte del consorcio de Grupo LALA.

3.- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO (UACH), Institución creada en 1854 en la ciudad de México, con el lema “ENSEÑAR LA EXPLOTACION DE LA TIERRA, NO LA DEL HOMBRE”. Ha experimentado un proceso de expansión en cuanto a las diferentes orientaciones de la agronomía a nivel licenciatura como en posgrado, lo que ha llevado a la creación de una amplia oferta de programas académicos. (Cuenta, con preparatoria agrícola y propedéutico, 21 ingenierías, 6 licenciaturas, 14 maestrías y 12 doctorados).

4.- UNIVERSIDAD AZTECA: Institución privada, centrada en la persona humana, se ofrece un plan de vida que le permita descubrir su potencial y su propio camino, dándole sentido a su vida realizando su profesión basada en humanistas. Con 20 ofertas educativas, su plus que puede realizar 2 carreras al mismo tiempo.

## **2.2. Marco histórico**

Desde el inicio de la humanidad el nombre ha pasado por varias etapas de liderazgo: iniciando con la de “cazadores”, pasando por periodos pre-matriarcales, matriarcales y patriarcales, identificando características genéticas del líder y su evolución con los

grupos sociales. Pero es a finales del siglo XIX que se comienza el estudio formal de las teorías del liderazgo y a principios del siglo XX surgen las denominadas “Teorías de los rasgos” que ubican al líder con base en su personalidad humana y por tanto de su comportamiento, pensamiento y emoción. En los años cuarenta del siglo XX surgen las “Teorías del estilo” enfocando su concepto en el desarrollo de líderes mediante su entrenamiento en la organización y definiendo un modelo de características del mismo. En los años sesenta surgen las “Teorías de contingencia”, las cuales basan su enfoque en el efecto que la situación en la organización causa en la efectividad de un líder. Es en los años ochenta que nacen las “Teorías del liderazgo” identificando al líder como administrador de significados que define a la organización a través de su propia visión, y por ello se identifican cuatro estilos de liderazgo: transaccional (intercambio entre el líder y el seguidor mediante el mecanismo de estímulo-respuesta), transformacional (Búsqueda de un fin superior elevando las aspiraciones de los seguidores y del líder), carismático (líder reforzador de la autoestima del seguidor), y visionario (Líder que ubica la visión de la organización como parte central y administra significados). Finalmente, se desarrollan a finales del siglo XX las “Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales” que rompen con la ortodoxia administrativa centrándose en un liderazgo efectivamente compartido en todas las partes (equipos) que integran un sistema y que enfrentan el reto sistémico del aprendizaje del error, lo que genera organizaciones que aprenden a aprender. Así lo señala Ackoff (2012) en el paradigma de la administración sistémica. (PANTOJA Aguilar, s.f.)

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo: (USON, 2022)

**Autocrático:** el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas

lo que debían hacer e impedía su participación.

**Democrático:** el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.

**Laissez Faire:** el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar, hay un cambio gramatical en el concepto transforming, que pasa a acuñarse en terminología de Bass como transformacional. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. Transforming es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona.

El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va hacia el estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El concepto de Liderazgo Transformacional fue introducido por James MacGregor Burns en su libro Liderazgo (1978), durante su estudio de liderazgo político. Burns lo

describió como un proceso continuo mediante el cual los líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y moralidad. Burns estuvo influenciado por la Teoría de las Necesidades de Maslow, en donde se reconoce que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos tienden a desarrollar necesidades y deseos más elevados.

Bass (1985), basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo «transformacional» –líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal– y el «transaccional» –caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo–. Bass también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estos estilos, así como la ausencia de liderazgo («laissez-faire»), el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Bass identificó 3 formas en las que el líder transforma seguidores:

1. Aumenta la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
2. Logra centrarlos en las metas organizacionales o del grupo, en lugar de sus propios intereses.
3. Activa sus necesidades superiores.

## CLIMA LABORAL

Importancia del clima laboral, extraído de Revista Predictiva (MORA, 2017); partiendo de los puntos de vista, respecto a qué es el clima organizacional, emanados de algunos autores versados en el tema, como son:

... “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (Robbins, 1999).

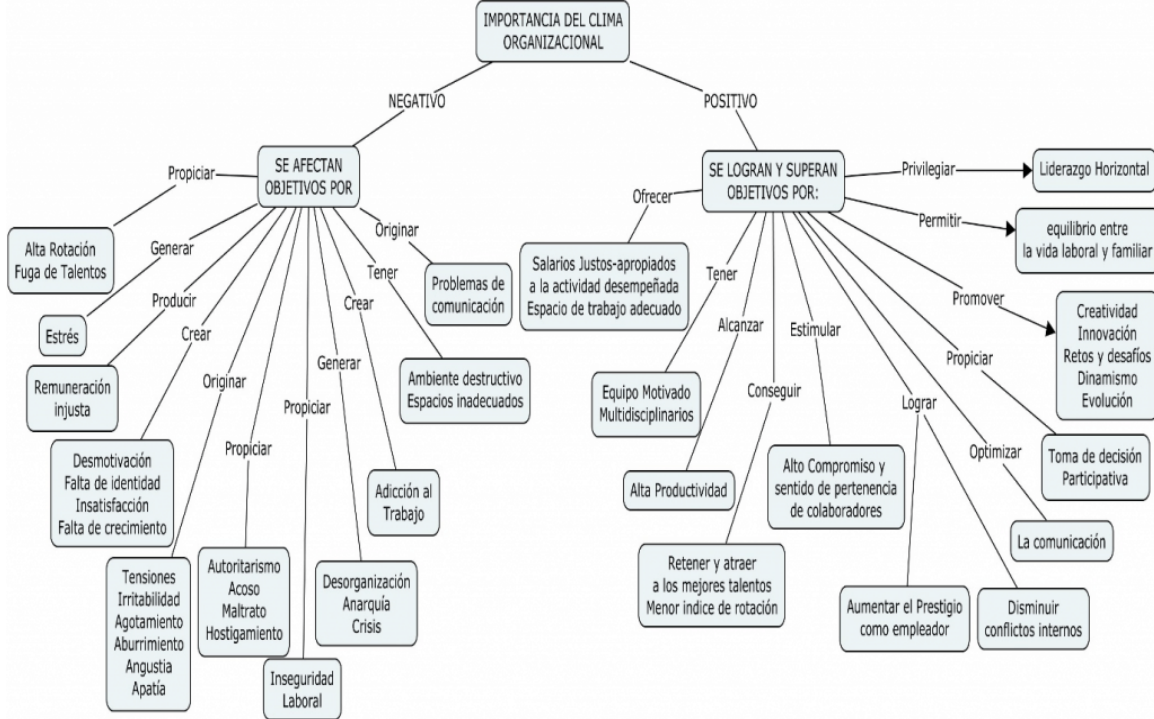
... “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (Cabrera, 1996).

... “de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Gonçalves, 1997).

... “El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales” (Fundación RH, 2006).

Este conocimiento proporciona información sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional, facultando la toma de decisiones a fin de introducir cambios planificados, promover nuevas actitudes y conductas, ajustes en la estructura organizacional de manera total o parcial en algunos de sus subsistemas. (MORA, 2017)

**Ilustración 1**  
**Importancia del Clima Organizacional (factores que lo configuran).**



FUENTE: Medardo José Mora Díaz. (2017). Importancia del Clima Organizacional. En línea 9 de Agosto de 2022. Consulta: <https://predictiva21.com/clima-organizacional/>

Sin la participación de todos los colaboradores no se podrían evaluar las variables: Capacitación y desarrollo, compromiso con la organización, comunicación interna, liderazgo, condiciones laborales, incentivos, reconocimiento, toma de decisiones, valores, trabajo en equipo; con cuya evaluación y el correspondiente análisis se puede establecer el clima organizacional existente y, con ello, tener los elementos de juicio suficientes (FODA) para trazar estrategias internas y externas a fin de conducir la empresa por una ruta exitosa, en la cual todos tengan participación con compromiso hacia la organización. (MORA, 2017)



### 2.3. Bases Teóricas

Al hablar de liderazgo es necesario retomar sus orígenes o antecedentes, que ayuden a entender cuál es la esencia que tiene, por ello en el artículo sobre “Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo” aporta lo siguiente:

- a. Primeras Teorías del Liderazgo
- b. Teorías de los Rasgos: “*el líder nace, no se hace*”
- c. Teorías del Comportamiento
- d. Teorías Contingentes o Situacionales
- e. Liderazgo Situacional (*LEWIN*)
- f. Liderazgo Situacional (*DRUCKER*)
- g. Últimas Teorías de Liderazgo
  - a. Liderazgo Transaccional
  - b. Liderazgo Transformacional
  - c. Liderazgo del siglo XXI

Todas estas teorías proporcionan un panorama amplio de la evolución que ha tenido el liderazgo, el cual es indispensable para el enfoque educativo, debido a que se trabaja con un grupo de individuos que se pretende sean liderados. En tanto el trabajo en equipo aunque es indispensable en una institución educativa, si no es bien direccionado por un instructor.

Para el caso de las teorías que se plasman en los anexos del 3 al 5, muestra las diversas formas en las que los alumnos/as puedan dimensionar el seguimiento del liderazgo, en donde influyen factores externos, los cuales estarán marcados por la motivación; bajo una secuencia de estímulo-respuesta.

Dentro del aula es indispensable generar el liderazgo debido a que el docente que es quien genera la autoridad debe saber manejar la comunicación de manera adecuada, haciendo participe al grupo, en la búsqueda de hacer una clase dinámica. El líder es

un modelo por seguir, por ello el papel que juega el docente es necesario para enmarcar al guía de los grupos de trabajo en una institución.

### Liderazgo organizacional

Proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En una institución educativa el liderazgo se muestra de manera muy definida por líder, bajo contexto educativo, el cual tiene definidas metas u objetivos que bajo la directriz del colaborador tendrá que lograr.

El énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; entendiéndose como que él, ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional.

El líder es quien direccionara al grupo por tanto será o representara el ejemplo a seguir en todos los ámbitos, no le puede dar más o menos peso a ciertas características que deba emplear ante el equipo de trabajo, entendiendo que el docente aplicando su liderazgo marcado a partir de un organigrama será enfocado de dos maneras tanto vertical como horizontal, debido a que en algún momento es representado como autoridad y en otro momento como parte del equipo sin perder su figura de líder.

Por ello el líder dentro de la organización es quien genera la satisfacción del proceso para poder ofrecer un servicio de calidad, basándose en parámetros del sistema educativo actual, donde se generaran competencias, pero que a su vez se basara en un aprender-aprender.

Esta investigación esta basada en los estilos de liderazgo y el clima laboral, buscando una correlación entre los dos conceptos con la finalidad de ver la influencia que puede tener uno sobre otro.

## Estilos de liderazgo según Daniel Goleman

Una de las aportaciones más interesantes a la teoría del liderazgo ha sido la desarrollada por el conocido psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, Daniel Goleman. A continuación se exponen los 6 tipos de liderazgo según Goleman:

### 1. Liderazgo coercitivo

“Haz lo que digo”

El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Nadie lo puede cuestionar y tampoco pide opiniones. Se recomienda utilizarse sólo cuando sea imprescindible, ya que a largo plazo este estilo rompe el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas por miedo a ser rechazados, etc.

Funciona bien en situaciones de crisis, cuando la reacción inmediata es un factor determinante o con trabajadores problemáticos con quienes todo lo demás ya haya fracasado.

### 2. Estilo orientativo

“Ven conmigo”

El líder orientativo es un visionario; tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. El liderazgo orientativo genera un gran compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Este estilo mejora el ambiente de trabajo. Las normas para el éxito están puestas sobre la mesa en igualdad para todos, dándoles la libertad de experimentar y innovar.

Por lo general suele funcionar bien en la mayoría de situaciones, aunque falla, si el equipo se forma de expertos que cuenten con mayor experiencia que el líder. Genera una gran capacidad de motivación.

### 3. Estilo afiliativo

“Las personas son lo primero”

Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas. Se esfuerza para que la relación entre personas sea armónica. Sus emociones están por encima de las tareas y los objetivos. Los empleados tienen la libertad de hacer su trabajo en la forma que consideren más eficaz.

Es un tipo de liderazgo adecuado si se desea construir armonía en el equipo, mejorar la comunicación, cuando el equipo es nuevo o cuando hay que motivarlos durante situaciones de alto estrés. En contraparte, puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Debería combinarse con otros estilos, como el estilo orientativo.

### 4. Estilo democrático

“¿Qué opinas tu?”

Los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. El líder participativo busca siempre la toma de decisiones por consenso, las personas que se encuentran en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

Este tipo de liderazgo empresarial funciona muy bien cuando el líder no está seguro sobre la mejor dirección a seguir o cuando necesita generar ideas frescas para lograr los objetivos. Este estilo pierde su sentido cuando los empleados no están formados o no tienen la información suficiente para aportar opiniones válidas.

### 5. Estilo ejemplar

“Haz lo que yo espero sin necesidad de que te lo cuente”

El líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas. Las normas de trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica

con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca las pautas. La flexibilidad y la responsabilidad no existen y el trabajo se vuelve enfocado en las tareas y pasa a ser muy rutinario. Si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección ya que están acostumbrados a que el líder establezca las reglas.

El estilo ejemplar debería utilizarse en contadas ocasiones ya que destruye el clima de un equipo. Puede ser útil cuando tenemos un gran experto en la materia y buscamos aprender imitando sus modos de trabajo.

## 6. Estilo Formativo

“Inténtalo ...”

Su principal objetivo de este estilo de liderazgo según Goleman es el desarrollo del talento de las personas. Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Estos líderes dan tareas desafiantes a sus empleados y estar dispuestos a soportar a corto plazo el fracaso, ya que se centran en el desarrollo personal principalmente. Los motiva a que tomen iniciativas y genera un ambiente de crecimiento conjunto. Este liderazgo funciona bien si los empleados tienen conciencia de sus debilidades y desean mejorar su rendimiento. Tiene poco sentido si por cualquier motivo, los mismos son resistentes a aprender o a mejorar.

## Liderazgo

El enfoque que le da el autor Contreras (2008) en su artículo “Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación”, explica que el liderazgo constituye una fuente potencial para promocionar la salud en el lugar de trabajo, entendida ésta como el juicio subjetivo de bienestar sobre diversas dimensiones personales. Lo que se entiende que el liderazgo, se transforma en una base que solidifica el enfoque que una persona le dé a su estilo de vida encontrándose en una posición de representante de un grupo de individuos.

Líder: Utiliza muchos medios para ejercer su influencia y estimular a los seguidores a esfuerzos creativos y productivos. Es compartir y comunicar de forma que envíe el mensaje a las personas para que puedan triunfar y ser productivas (Akio, 2006, pp. 25 )

Actualmente a un líder se le representa o percibe como un instructor, el cual hace uso de diversas estrategias y habilidades que aplicará con el grupo de trabajo, entre las que destaca el uso de las herramientas tecnológicas, siendo un apoyo primordial para el desarrollo de las actividades.

Características: (Akio, 2006, pp.17)

✓ Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.

✓ Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.

✓ Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores.

Tipos de liderazgo

A continuación, se presentan los tipos de liderazgo más habituales. (GARCÍA, 2023)

#### 1. Liderazgo laissez-faire

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de no intervención y falta de feedback regular. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”.

El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con

## 2. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. Es decir, en este tipo de liderazgo, el poder es algo explícito, que queda plasmado en un rol en el que se dan órdenes directas y que deben ser obedecidas en cualquier caso.

El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

## 3. Liderazgo democrático

Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo y, además, no se asume de antemano que los miembros del equipo se comportarán de manera egoísta, sino que se promueve la idea de que todos reman en la misma dirección. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

## 4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Por ello, el tipo de líderes que usan esta forma de dinamizar equipos y grupos promueven



una visión del trabajo muy pragmática que se centra únicamente en las metas que pueden ser monitorizadas y medidas de manera objetiva.

## 5. Liderazgo transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja.

### Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se han de establecer a partir de las características que deberá poseer un líder como son: las habilidades, competencias, destrezas, actitudes y valores que tiene un líder nato o innato. En el contexto educativo el líder representado en una estructura jerárquica administrativa, deberá poseer estas características, debido a que en su constante quehacer académico deberá aplicarlos frecuentemente en el aula, al generar y desarrollar sus actividades integrales.

El liderazgo no se aplica solo en función de dos variables (tarea y relación), ya que el docente se deberá involucrar más allá de ello, porque actualmente el sistema educativo que se aplica emprende un aprendizaje constante y que el alumno/a deberá tener la iniciativa de poder generar ese conocimiento.

En su libro sobre “Tips Efectivos para la Gerencia” Peeling, (2013) habla de los líderes brillantes tienden a utilizar componentes muy similares sobre los cuales construyen su estilo. Basado en ello cada uno de los docentes generan formas diversas de aplicar y tener su propio liderazgo.

- a. No se puede ser uno de la pandilla: Un líder debe estar, como sea, desligado del resto del equipo. Es esencial que un líder sea respetado, pero es irrelevante si cae bien o no.

Muchas veces el estarse relacionando con los alumnos para generar un ambiente de armonización o de inclusión, se confunde en que piensan los alumnos/as que el docente se convierte en un par, por lo que se traspasaran las líneas de respeto enfocadas en una limitación de autoridad.

- b. Ser duro, pero justo y respetable y no intimidador: La firmeza es un atributo que puede verse tanto positiva como negativamente. Cuando se combina con justicia y un comportamiento respetable, entonces generalmente es percibida de manera positiva.

El líder, ante el colaborador es una figura en la cual no siempre es quien aplica todas sus habilidades, competencias, conocimientos, valores y actitudes; porque el/la alumno/a está aprendiendo a ser responsable de como aplica y genera conocimiento y que una vez que se da ello adquiere un valor agregado.

- c. Ser consistente: Uno de los beneficios de tener un conjunto de valores claro es que el comportamiento será consistente y predecible. Un poco de incertidumbre aviva la vida, pero más allá de eso, quebrantará la confianza que le guarda el equipo.

El líder genera un equipo participativo, ya sea en actividades académicas o extra académicas, cuando la relación que existe con el equipo de trabajo, ha permitido generar oportunidades para los integrantes, y que de la misma manera el líder puede acceder a solicitar su participación activa del estudiante, siempre y cuando tenga relación directa con su formación.

- d. Ser abierto: La apertura es una de las mejores formas en las que un estilo de gerencia puede crear confianza.

Aunque el líder represente una figura de autoridad, él sabe en qué momento aplica su esencia y características que ha ido formando a lo largo del trabajo académico.

- e. Permanecer visible: Los líderes efectivos siempre están sumamente visibles y disponibles para su equipo.

Cuando un líder es reconocido, por la forma en que transmite su conocimiento, así como en la manera en que propicia la empatía con el equipo de trabajo, será aceptado y reconocido por su equipo, sobresaliendo como líder desde una perspectiva externa.

- f. Tener la actitud correcta para el detalle: Los líderes brillantes nunca son microadministradores, pero parecen siempre ser felices, o incluso encantados, cuando necesitan echarse un clavado en el detalle de un problema.

El líder jugara un rol extenso porque, hay momentos en que los miembros del equipo de trabajo lo buscaran para poder expresar sus inquietudes personales, las cuales puedan estar interfiriendo en el desempeño del colaborador; siendo ahí donde el docente deberá ser un buen escucha, para dar sugerencias para que el colaborador pueda tener otra visión a las problemáticas, de la misma manera el líder creara esa visión.

### Modelos de entrenamiento de liderazgo

A través del tiempo se han desarrollado modelos de dirección de personal, que se han denominado teorías de liderazgo porque son especulaciones racionales e idealizadas de una dirección deseable. Tienen mucho valor para fines de entrenamiento y formación, pero carecen de dos elementos clave en la práctica. (RODRÍGUEZ, 2006)

Primero, como ya mencionamos, el liderazgo es más que nada un arte y no una técnica; es muy sensible e intuitivo, y su medición y administración dependen de las circunstancias o contingencias presentes; segundo, la experiencia es un ingrediente vital para la efectividad en el liderazgo. "Nadie nace con experiencia." (RODRÍGUEZ, 2006)

Las teorías son claves en la formación de cualquier profesionista. Las utopías tienen su razón de ser, nos ayudan a expandir nuestro criterio. Por desgracia, no tenemos la facilidad de otras profesiones de contar con casos reales, es decir, operar con la realidad. El médico estudia anatomía en los libros, pero a la mitad de su carrera tiene que ir al hospital; cuenta con cadáveres y enfermos reales que le dan la posibilidad de experimentar. (RODRÍGUEZ, 2006)

Un modelo es una descripción simplificada de un sistema útil para análisis, cálculos y predicciones contingencias presentes; segundo, la experiencia es un ingrediente vital para la efectividad en el liderazgo. "Nadie nace con experiencia." Dicho de otro modo, ocupar un puesto y/o hacer las cosas de una determinada forma no proporciona necesariamente experiencia. El experto tiene dominio pleno sobre una situación que denota alta habilidad; por ello mismo, los modelos de liderazgo tratan de apoyar el desarrollo de habilidades directivas que no son universales ni recetas de cocina. El líder administrativo actúa y trabaja con elementos cambiantes: (RODRÍGUEZ, 2006)

a) La personalidad y madurez administrativa de los colaboradores, a los que también se les llama seguidores, no son homogéneos. Un líder tendrá colaboradores muy maduros, expertos en los procesos, con actitudes de trabajo en equipo, con buenas relaciones entre sí: jefe-colaborador y colaborador-colaborador. También puede tener auxiliares poco expertos y muy conflictivos.

b) El tipo de la organización. Como ya vimos en el enfoque estructuralista, hay organizaciones muy represivas (prisión, ejército, etc.) y otras muy democráticas (club social), pero la empresa es diferente, pues requiere un liderazgo especial; sin embargo, hay empresas con culturas autoritarias donde el director general centraliza todo, por lo que brinda el tono del estilo y se tiende a copiarlo.

c) La eficiencia del grupo. Hay grupos (departamentos) dentro de las empresas con baja productividad acostumbrados a manejar a los gerentes, por lo que, si se desea mejorar la eficiencia del área, se requiere más centralización mientras maduran.

e) El problema en sí. La naturaleza de los problemas varía; hay asuntos muy delicados que requieren gran sigilo y discreción; por tanto, deben atenderse única y exclusivamente por el directivo.

e) Apremio de tiempo. Muchos asuntos requieren decisiones inmediatas y el directivo no puede convocar a reuniones y análisis. Hoy día, gracias a los sistemas de *score cards* (récord de eficiencias), los directivos tienen en su computadora mucha información que les permite decidir en fracción de segundos.

Si se toman en cuenta estas variables y otras que ya estudiamos, el líder debe construir su modelo de referencia y tener agilidad, pese a esas variables, para establecer una guía personal —de alguna manera, su propia "teoría"— que va a utilizar dinámicamente, según se le muevan las variables, para alcanzar los objetivos empresariales que se le encomendaron.

### Concepto de clima organizacional

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, como indica la siguiente definición. (CHIAVENATO, 2000)

“El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización” (CHIAVENATO, 2000)

Satisfacer las necesidades del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa “salud mental”. (CHIAVENATO, 2000)

Conocemos que el clima laboral como las cualidades, atributos o propiedades del ambiente laboral que se perciben y son experimentadas por los miembros de la

organización y que tienen influencia directa en los comportamientos de todos los empleados (CHIAVENATO, 2000)

#### Funciones (CHIAVENATO, 2000)

- 1.- Como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa.
- 2.- Eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades.
- 3.- Reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo.
- 4.- Mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe.
- 5.- El empleado se hace responsable de sus laborales y decisiones.
- 6.- Favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa.
- 7.- Identidad en el trabajador que se siente perteneciente a la organización.
- 8.- Qué su trabajo es muy valioso.

Creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien y creen un espacio más agradable que permita llegar a la *satisfacción laboral*.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como “*el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo*”.

Los últimos hallazgos consideran que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- 1.- Desafío del trabajo para las destrezas poseídas por el trabajador.
- 2.- Sistemas de recompensas.
- 3.- Condiciones de trabajo (infraestructura y clima).
- 4.- Cooperación entre trabajadores (colegas y jerarquías)
- 5.- Ergonomía o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

#### Modelos de liderazgo que intervienen en el clima laboral

Likert define como la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan en la organización, lo divide en 3 variables.

- ❖ Estructurales (*Burocrático o Estilo formal*): Reglas, decisiones, competencia y actitudes, si se modifican estas, cambia toda la estructura de la empresa.
- ❖ Intermedias (*Participada/Democrática y Transaccional*): Se percibe un ambiente dinámico, confianza en los empleados, motivación, actitud, objetivos, eficacia en la comunicación y toma de decisiones.
- ❖ Variables (Autocrático). Corresponde a un clima cerrado caracterizado por una organización rígida, donde los empleados se sienten insatisfechos en relación a su trabajo y con la misma empresa y se dividen en 2:
  - Autoritarismo Explotador
  - Autoritario paternalista

### Modelos que midan desempeño laboral

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo en la organización”.

Son los que miden de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias. El rendimiento y la productividad, cómo es la persona, qué hace y que logra en sus actividades diarias. (RODRÍGUEZ, 2006)

Anteriormente era para comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual, esto ha cambiado al paso del tiempo. (RODRÍGUEZ, 2006)

Es una herramienta de evaluación del desempeño laboral que mida todos los parámetros profesionales y que esa información sirva para el negocio, ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al trabajador. Es clave que sea un proceso continuo, para que tenga utilidad en la empresa. (RODRÍGUEZ, 2006)

Estos modelos nos ayudaran tener efectividad y a mejorar las tareas y a su crecimiento laboral (no son métodos para castigar o incidir en errores), se integran aspectos como son las habilidades, aptitudes, fortalezas, (interpersonales) responsabilidades con los compañeros y en la organización, y cualquier variable relacionada con el desempeño, nos permite: (RODRÍGUEZ, 2006)

- Valorar el rendimiento y el potencial.
- Anticipar problemas de integración de un trabajador en la estructura de la empresa o de un proyecto.
- Identificar tanto los fallos y debilidades como los éxitos y puntos fuertes de cada trabajador.
- Feedback objetivo para gestionar el talento y desarrollar a los trabajadores (planes de carrera).
- Analizar la contribución del trabajador a la empresa, si de verdad otorga valor a la entidad con sus tareas e ideas (presencia en su entorno laboral).
- Calidad de trabajo y relaciones con los compañeros (trabajo en equipo).

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios: (RODRÍGUEZ, 2006)

- ❖ Relevancia.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de *objetivos operativos* y la identificación de indicadores que reflejen



confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

- ❖ Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.
- ❖ Confiabilidad.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.
- ❖ Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado.

Se detallan los siguientes Modelos (RODRÍGUEZ, 2006)

#### Autoevaluación

Valora su actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos, al evaluarse así mismo la cantidad de detalles y datos será precisa, se requiere un informe lo más objetivo y realista posible, al realizar este método este método son más comprometidos con sus tareas y más dedicados en la empresa.

#### Evaluación de desempeño 90° (Realizada por sus superiores)

La opinión del responsable o jefe es esencial para el desempeño de las tareas encomendadas. Él vigilará y guiará nuestro desarrollo profesional y se encargará de dar el *feedback* para conocer nuestras fortalezas y debilidades.

Su visión es única y personal puede ser oblicuo.

### Evaluación de desempeño 180° (Evaluación entre iguales)

Cuando varios trabajadores comparten funciones o están en un mismo nivel, se mide el desempeño conjunto. El jefe inmediato conoce al trabajador en su comportamiento con él y cómo realiza sus tareas, sin embargo, en el día a día el trabajador se relaciona y comparte responsabilidades, opiniones con el resto de todos los colaboradores de su mismo departamento como de la empresa, esto ayuda a tener otra visión del trabajador.

### Evaluación de desempeño 270° (Evaluación realizada por subordinados.)

El objetivo principal es ofrecer una visión y valoración constructiva y respetuosa que permita mejorar la relación entre ambos (jefe y trabajador), para hacer más fácil llegar a los objetivos marcados. Esta se realiza por lo general en forma *anónima*, así puede expresar juicios respetuosos sin intimidación o represalias.

### Evaluación de desempeño 360° (Evaluación realizada por toda la organización.)

Radica en la eliminación de la idea de que es el superior el único competente para valorar el rendimiento de un trabajador. Por tanto, la evaluación 360 abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte de compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos y clientes en igual medida.

Cuanto más perspectivas más exacto será el método de evaluación de desempeño y más exitoso el proceso productivo y las relaciones entre compañeros. La decisión final estará sustentada en multitud de variables que permitirán alcanzar el éxito.

### Assessment Center (RODRÍGUEZ, 2006)

La plantilla es evaluada por observadores externos especializados y formados para ello, como se mencionan:

1. Evaluación por objetivos: Se establecen unos objetivos y se evalúa en base a su cumplimiento, poco a poco se van evaluando más aspectos de la organización y su área de trabajo.
2. Evaluación por competencias: Es el modelo más utilizados en el mundo empresarial actual. Su objetivo es medir el desempeño de cada integrante de una organización sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa, (respecto a las habilidades y aptitudes que necesita para desempeñar su trabajo).
3. Evaluación basada en satisfacción del trabajador. Valora la satisfacción de los colaboradores de una empresa por encima de su rendimiento. La idea es que un trabajador satisfecho y autorrealizado será un trabajador más útil y productivo.
4. Evaluación por incidentes críticos: Se basa en la idea de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. Por tanto, este modelo se basa en observar cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área de su trabajo.
5. Evaluación por costes: De acuerdo a este modelo cada trabajador tendrá que ser observado para tener una opinión de su coste-beneficio que hace para la compañía.
6. Reuniones one to one Reuniones periódicas e informales entre responsable y empleado, ambos plantean los problemas a solucionar, cómo enfrentarlos o posibilidades de formación para superar esas situaciones, formación y cualquier tipo de medida necesaria. Siempre buscan el progreso.

## **2.4. Marco legal**

En este apartado, se aborda la normativa que sustenta la aplicación del liderazgo en las instituciones

Leyes de liderazgo, según John C. Maxwell, El autor y conferencista americano escribió en 1998 el libro *“las 21 leyes irrefutables del liderazgo”*.

1. La ley del tope: la capacidad de liderazgo determina el nivel y el tope de eficacia de una persona. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto.
2. La ley de la influencia: el verdadero liderazgo no puede ser otorgado. Procede de la influencia y esta no puede imponerse, debe ganarse.
3. La ley del proceso: el liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día. Lo que más importa es lo que se hace día a día en un largo camino.
4. La ley de la navegación: cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta. Los seguidores necesitan líderes que naveguen por ellos.
5. La ley de E. F. Hutton: cuando un verdadero líder habla, la gente escucha. ¿Cómo reacciona la gente cuando usted se comunica?
6. La ley de terreno firme: la confianza es el fundamento del liderazgo. El líder debe ser ejemplo de competencia, conexión y carácter para los demás.
7. La ley del respeto: por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos. La gente sigue a individuos cuyo liderazgo respetan.
8. La ley de la intuición: los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo. Son intérpretes de su situación, de las tendencias y de sus recursos.
9. La ley de la conexión: los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano. No se puede hacer que la gente actúe si primero no se les conmueve.
10. La ley del círculo íntimo: el potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él. Nunca deje de mejorar su círculo íntimo.

La cultura organizacional en su fundamentación jurídica:

Con base en Cumplimiento Legal como base del Clima Organizacional (2022) se establece, como la diversidad, el respeto e inclusión, lo que tiene como fundamento la estrategia y esta, debe estar respaldada por al menos por el cumplimiento de los requerimientos legales de cada país, tomando esto como base para todo colaborador el sentir y percibir que trabaja respaldado por la organización es garantía de un buen clima laboral, pero que también lo convierte en el promotor de la cultura, misión y visión de la organización, haciendo que cada vez más personas asuman la responsabilidad de mantener y ser parte de un buen clima laboral. (MAZARIEGOS, 2022)

Como parte de la Normativa mexicana se considera primeramente a Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos misma que en su artículo cuarto menciona a la letra lo siguiente:

Artículo 4°. ... El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta deberá establecer mecanismos e instituciones suficientes para garantizar la igualdad y promover la equidad de género, especialmente en el caso de mujeres trabajadoras y jefas de familia, además de proteger la organización y el desarrollo de la familia. (CAMARA, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2022)

Partiendo de ello se busca que las condiciones laborales sean equitativas y que no exista una brecha entre las jerarquías y los colaboradores, donde exista una inclusión de ideas, así como a las tareas que se desarrollen.

A partir de lo anterior se aborda la Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres, misma que aborda y se destacan los siguientes artículos:

Artículo 3.- Son sujetos de los derechos que establece esta Ley, las mujeres y los hombres que se encuentren en territorio nacional, que, por razón de su sexo, independientemente de su edad, estado civil, profesión, cultura, origen étnico o nacional, condición social, salud, religión, opinión o discapacidad, se encuentren con algún tipo de desventaja ante la violación del principio de igualdad que esta Ley tutela. Párrafo reformado DOF 16-06-20 (CAMARA, Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres, 2022)

Artículo 33.- Será objetivo de la Política Nacional el fortalecimiento de la igualdad en materia de: (CAMARA, Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres, 2022)

- I. Establecimiento y empleo de fondos para la promoción de la igualdad en el trabajo y los procesos productivos;
- II. Desarrollo de acciones para fomentar la integración de políticas públicas con perspectiva de género en materia económica; Fracción reformada DOF 14-11-2013

- III. Impulsar liderazgos igualitarios; Fracción reformada DOF 14-11-2013, 14-06-2018
- IV. Establecimiento de medidas para fortalecer el acceso de las mujeres al empleo y la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres, y Fracción adicionada DOF 14-11-2013. Reformada DOF 14-06-2018
- V. Promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el uso y aprovechamiento de los derechos reales de propiedad, así como el uso, goce y disfrute de la tierra, su participación en el desarrollo rural y en sus beneficios.

Artículo 37.- Con el fin de promover la igualdad en el acceso a los derechos sociales y el pleno disfrute de éstos, serán objetivos de la Política Nacional: (CAMARA, Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres, 2022)

- I. Mejorar el conocimiento y la aplicación de la legislación existente en el ámbito del desarrollo social;
- II. Supervisar la integración de la perspectiva de género al concebir, aplicar y evaluar las políticas y actividades públicas, privadas y sociales que impactan la cotidianeidad; Fracción reformada DOF 14-11-2013
- III. Revisar permanentemente las políticas de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia de género, y Fracción reformada DOF 14-11-2013
- IV. Modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres.

La legislación mexicana garantiza condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, y sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil. (BLOG Secretaria del trabajo, 2022)

Medidas para evitar abusos en las nuevas modalidades de contratación:

- Contratos por escrito y por una sola vez.
- Contratos improrrogables.
- Mismos derechos y obligaciones que los demás trabajadores, con seguridad social.
- No podrán aplicarse en forma simultánea o sucesiva ni en más de una ocasión.
- No podrán aplicarse al mismo trabajador en forma simultánea o sucesiva, ni en más de una ocasión los periodos de prueba o capacitación inicial.
- Al término del periodo de prueba, de no acreditar el trabajador que satisface los requisitos y conocimientos necesarios, se dará por terminada la relación de trabajo tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad.

Todas ellas con salario, prestaciones, seguridad social y cómputo de antigüedad.

Jornada de trabajo (Artículos del 58 al 68 LFT).

Hay tres tipos de jornadas:

- Jornada diurna: ocho horas laborales, entre las 6:00 hrs., y las 20:00 hrs.
- Jornada nocturna: siete horas laborales, entre las 20:00 hrs y las 6:00 hrs.
- Jornada mixta: siete horas y media laborales, comprendidas entre el horario diurno y nocturno.

Existen además las jornadas extraordinarias, que deben contar con el consentimiento del trabajador y pueden ser de la siguiente forma:

- Máximo tres horas diarias y deben ser pagadas al doble.
- El límite son tres veces por semana.
- Si se labora más tiempo, se debe de pagar al triple.

Seguridad e Higiene(Art. 423 LFT).

Condiciones apropiadas del centro laboral

El trabajador debe contar con un ambiente de trabajo sano, donde no haya peligro de adquirir una enfermedad o sufrir un accidente. El trabajador también tiene derecho a que el patrón o empresa le proporcione el equipo adecuado para realizar su trabajo.

Capacitación y Adiestramiento (Art. 132 LFT).

Es la obligación que tiene la empresa o patrón de proporcionar la enseñanza de los conocimientos técnicos, así como la habilidad o destreza requeridas para que el empleado pueda desempeñar su trabajo de mejor forma.



# **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

## **Tipo y diseño de investigación**

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, donde las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa (SAMPIERI, 2014).

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, donde las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa (SAMPIERI, 2014).

En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen previamente, esto es, antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso). En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo a una colectividad mayor. La meta principal de los estudios cuantitativos es la construcción y la demostración de teorías. (SAMPIERI, 2014)

Desde luego que en el enfoque cualitativo de la investigación, el propósito no es siempre contar con una idea y planteamiento de investigación completamente estructurados; pero sí con una idea y visión que nos conduzca a un punto de partida, y en cualquier caso, resulta aconsejable consultar fuentes previas para obtener referencias, aunque finalmente iniciemos nuestro estudio partiendo de bases propias y sin establecer alguna creencia preconcebida. (SAMPIERI, 2014)

### 3.1. Población y muestra

El universo sobre el cual se ubica la investigación son los 198 Administrativos, Docentes y Personal Administrativo que conforman la plantilla en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, Muestra, subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Bajo la siguiente formula se determina la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z \cdot P \cdot (1 - P)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

El nivel de confianza oscila en un 99%=2.575, marcado en el nivel de confianza.

Una probabilidad esperada del 50%=0.5.

Así como un margen de error del 5%=0.01.

Determinando los siguientes valores, con los cuales se determinará la muestra:

N= 198

Z=2.575

P=0.5

e=0.01

$$n = \frac{116 \cdot 2.575 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(116 - 1) \cdot 0.01^2 + 2.575^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

$n = 79.37$

### 3.2. Instrumentos

Dentro del cuestionario que se muestra a continuación se hace uso de dos tipos de preguntas: 1) las de opción múltiple, con respuestas múltiples y 2) como las de escala de Likert, manejando respuestas de semántica diferencial.

El cuestionario fue aplicado entre el mayo y junio de 2022, a través de la plataforma de Google Forms, para lo que cada trabajador destina un tiempo aproximado de 10 a 15 min para contestarla, se establecen dos secciones, una de datos generales y la otra de preguntas que se relacionan con las variables. El cuestionario que se desarrolla bajo 14 preguntas, los cuales se definen a continuación y que en su caso se busca establecer la relación de cada una de las preguntas con las variables a analizar:

- Variable Dependiente
  - Clima Laboral
    - ¿Que personal es usted?
    - En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la Institución (TESI)?
- Variable Independientes
  - Estilo de liderazgo
    - Mi Jefe está bien informado acerca de mi trabajo
    - Mi jefe necesita tiempo para escucharme
    - Tengo la confianza en cuestión laboral para acercarme a pedir opinión o asesoría a mi Jefe
    - Tú Jefe esta dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de su equipo de trabajo no cumplen con las expectativas
  - Desempeño laboral
    - Mi Jefe me entrena en caso necesario
    - Tú Jefe ayuda a su equipo en tiempos difíciles
    - Mi Jefe muestra empatía en las situaciones / problemas personales de su equipo

**Encuesta**, debido a que es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer qué opina la gente, sobre una situación o problema que involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándose, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, solo se le aplica a este subconjunto, aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra. (Ortiz, 2011, p. 130)

Se aplicó una encuesta (Anexo 1) a través de un forms con 14 preguntas, estableciendo dos secciones, la primera de información o datos generales y la segunda donde se recopila información relativa al liderazgo y cultura organizacional, las cuales se definen en la siguiente tabla y que en su caso se busca establecer las causas, así como la dirección que tiene el proyecto, esto con la finalidad de identificar los puntos claves del liderazgo para influir en el clima organizacional:

**Tabla 1**

Relación de las variables con las preguntas

Variable	Pregunta	Determinante de la variable
Dependiente	En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la Institución (TESI)?	La satisfacción en el puesto de trabajo
Independiente	Cuéntanos qué tan bien se aplica las siguientes declaraciones de su jefe inmediato / superior. Mi Jefe está bien informado acerca de mi trabajo?	Motivación
Dependiente	Mi jefe necesita tiempo para escucharme?	La calidad directiva
Independiente	Mi Jefe me entrena en caso necesario	Motivación
Dependiente	Tengo la confianza en cuestión laboral para acercarme a pedir opinión o asesoría a mi Jefe	La calidad directiva
Independiente	tu Jefe ayuda a su equipo en tiempos difíciles	Motivación
Independiente	tu Jefe esta dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de	Influenciar

	su equipo de trabajo no cumplen con las expectativas?	
Dependiente	Mi Jefe muestra empatía en las situaciones / problemas personales de su equipo	La calidad directiva

FUENTE: Elaboración propia

Se hará uso del software de IBM®(2022) SPSS Statistics es una potente plataforma de software estadístico. Ofrece una interfaz intuitiva y un robusto conjunto de características que permite a su empresa extraer insights accionables de sus datos rápidamente. Los procedimientos estadísticos avanzados ayudan a garantizar una alta precisión y una toma de decisiones de calidad. Se incluyen todas las facetas del ciclo de vida de la analítica, desde la preparación y la gestión de datos hasta el análisis y la creación de informes.

Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.826	.847	8

### 3.3. Procedimientos

Entre los meses de Mayo-Junio de 2023, se aplican las encuestas de forma aleatoria a los administrativos del TESI, para dicha recolección les da a conocer el tema de investigación que se está trabajando, así como el objetivo que se persigue para dicho fin.

Una vez recolectada la información y haciendo uso del programa SPSS versión 22, se procesa la información obtenida en las 79 encuestas aplicadas a los administrativos del Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca. Dentro de las cuales se busca encontrar información que sirva como referente para la propuesta de estilos de liderazgo que ayuden a mejorar el clima organizacional en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca (TESI).

Tabla 2  
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
GENERO AL QUE PERTENECE * ÁREA EN LA QUE LABORA	79	100.0%	0	0.0%	79	100.0%

FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

En la tabla 3 se muestra el total de la muestra obtenida, la cual representa un 100% del estudio presentado.

Tabla 3  
Genero al que pertenece\*grado de estudios con el que cuenta tabulación cruzada

		PERSONAL	
--	--	----------	--

GENERO AL QUE PERTENECE	ADMINISTRATIVO	DOCENTE	OPERATIVO	Total
FEMENINO	30	13	3	46
MASCULINO	18	11	4	33
Total	48	24	7	79
%	60.75	30.37	8.86	100

FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

Uno de los datos generales que se abordan son el grado de estudios, en la tabla 4 se referencia a la definición del tipo de personal: Administrativo, Docente y Operativo, para lo que se observa que el 60% son administrativos de los cuales el 62 por ciento son mujeres mientras que 39 por ciento son hombres; otro de los dato representativo son los docentes de los cuales representan un 30 por ciento y se dividen en 16 así como 14 por ciento respectivamente.



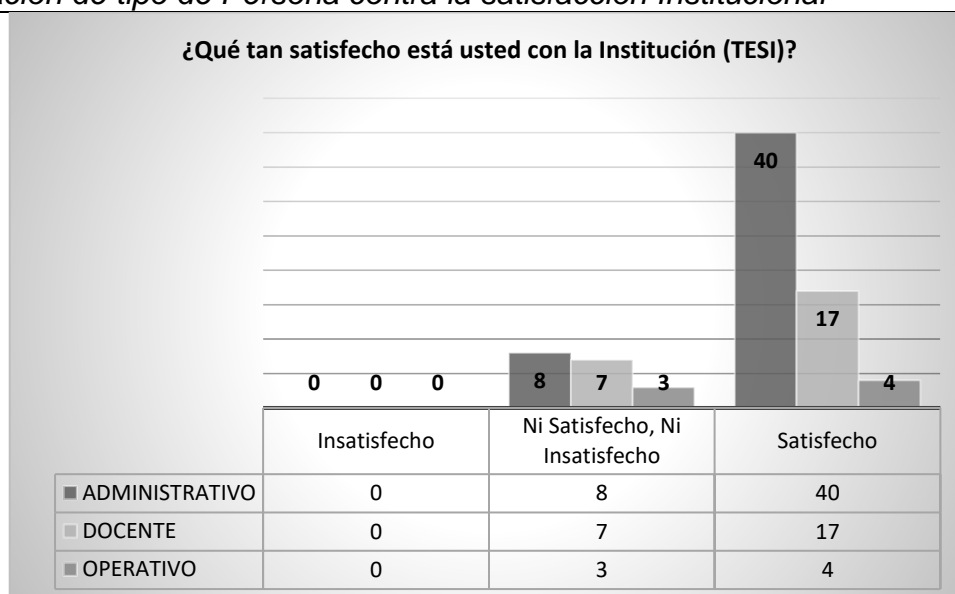
# **CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION**

## 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

En este apartado se puede observar cada uno de los gráficos en los cuales se analiza el comportamiento de las 8 preguntas las cuales son claves para el desarrollo de la investigación, cada una muestran la relación que existe con la categoría del tipo de personal así como con cada una de las variables a analizar.

Ilustración 2

*Correlación de tipo de Persona contra la satisfacción Institucional*

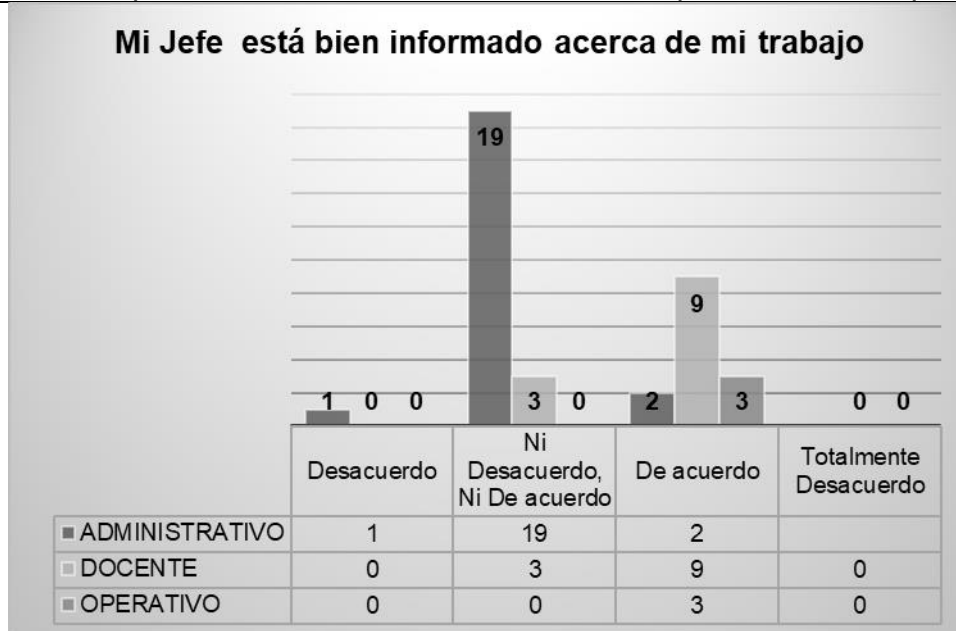


FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

En el gráfico de la ilustración 1 en donde se busca conocer la satisfacción del colaborador se observa que la mayor satisfacción es por parte del personal administrativo, lo que determina que la permanencia en la institución es agradable.

Ilustración 3

Correlación de tipo de Persona contra las actividades que desarrolla el personal



FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

En la ilustración 2 donde se relaciona el trabajo que ejecuta el colaborador se observa que con base en las tareas o actividades los jefes están informados medianamente de las labores que desempeñan los colaboradores administrativos, mientras que en el caso de los docentes existe mas conocimiento con respecto a las actividades o tareas desarrolladas.

Ilustración 4  
Correlación de tipo de Persona contra el tiempo de escucha



FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

Para todo el colaborador es indispensable contar con una escucha activa por parte de su jefe, es por ello que en la pregunta, donde se establece si el jefe necesita tiempo para escuchar al colabora, se observa que tanto la respuesta de ni acuerdo, ni desacuerdo o en su caso de acuerdo, representan una significancia para que el colaborador sea escuchado.

Ilustración 5  
Correlación de tipo de Persona contra el entrenamiento



FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

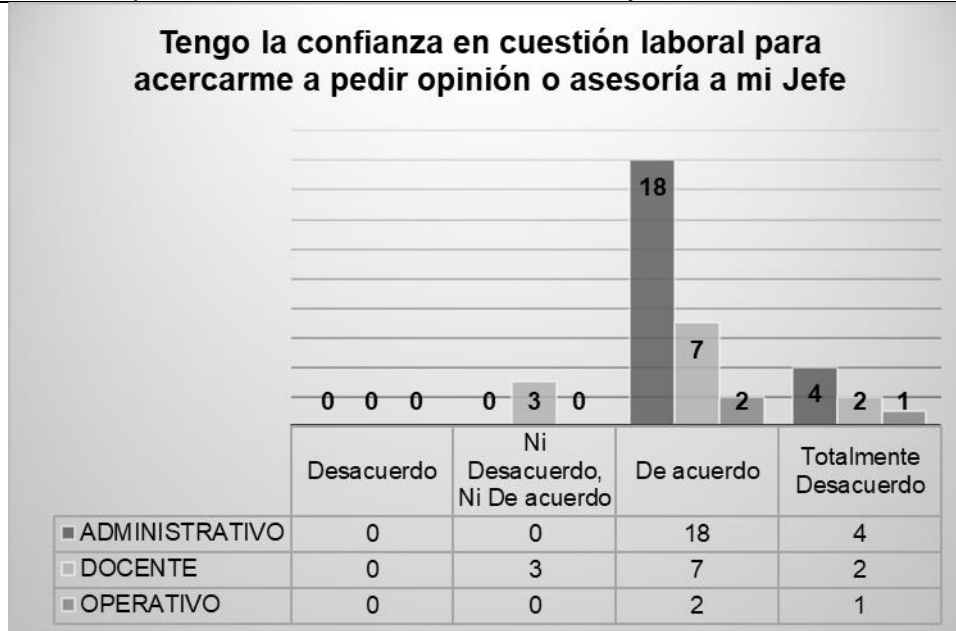
Para el cuestionamiento enfocado al entrenamiento que el jefe otorga en caso de ser necesario se puede observar que la mayoría de las veces, sí se requiere que el jefe capacite en las tareas o actividades que se desarrollan, con la finalidad de generar una eficiencia, eficacia y calidad en el trabajo. Aunado a ello esta pregunta encuentra una motivación para con un mejor clima laboral, al ser considerado el colaborador como parte importante del departamento.

---

Ilustración 6

Correlación de tipo de Persona contra la confianza y acercamiento con el Jefe

---



---

FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

---

En cuanto a la confianza que generan los jefes desarrollando su liderazgo, en la ilustración se observa que en su mayoría están de acuerdo en cuanto a la confianza laborar para pedir una opinión, resolver dudas, buscar retroalimentación o asesoría con el jefe.

---

Ilustración 7

Correlación de tipo de Persona contra la Apoyo del jefe en tiempos difíciles

---



---

FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

---

Para los colaboradores el sentirse apoyado en tiempos no tan agradables es indispensable sentirse respaldado, por ello en cuanto al apoyo que generan los jefes desarrollando su liderazgo, en la ilustración se observa que en su mayoría están de acuerdo en cuanto al apoyo laborar cuando ellos sienten que existe una situación difícil, como cambios, problemáticas internas, situaciones personales, entre otras.

Ilustración 8

Correlación de tipo de Persona contra la responsabilidad del cargo



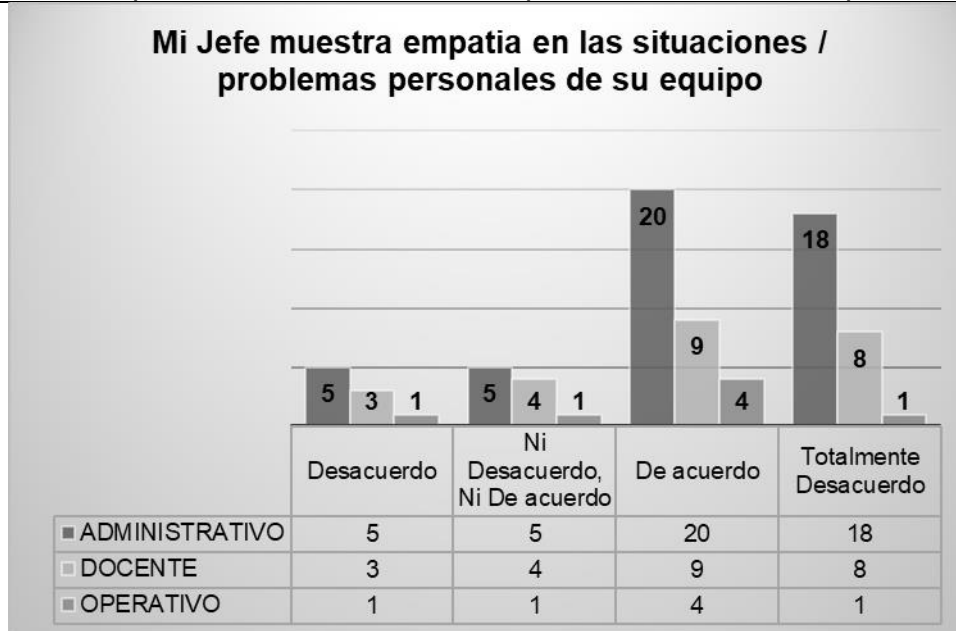
FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

Los colaboradores son conscientes que cada jerarquía conlleva una responsabilidad por ello cuando se habla de asumir las responsabilidad por parte del jefe, conlleva el asumir la responsabilidad del equipo, observándose en la ilustración existe una discrepancia entre administrativos y docentes, ya que los primeros están de acuerdo con que debe asumirse la responsabilidad en tanto los segundos están totalmente desacuerdo que la responsabilidad la asuma el jefe, pudiéndose entender que cada nivel jerárquico cuanta con una responsabilidad en particular y que cuando se trabaja en equipo le corresponde al mismo asumir conjuntamente su responsabilidad



Ilustración 9

Correlación de tipo de Persona contra la empatía ante situaciones/problemas



FUENTE: Elaboración propia, con datos de la encuesta aplicada a docentes del TESI, en los meses Mayo-Junio de 2023 y procesados mediante el programa SPSS, versión 22.

La empatía juega un lugar muy importante en el clima laboral ya que se busca que el colaborador se sienta comprendido y entendido sobre las labores y la estancia en el lugar del trabajo, por esto la aplicación del liderazgo para poder ser consciente y comprender al colaborador es indispensable como parte de la calidad humana, al observar la gráfica los administrativos están de acuerdo en que con ellos son empáticos, mientras que con los docentes están totalmente en desacuerdo que existe una empatía por parte de su jefe.

## 4.2. Pruebas de hipótesis

Para probar la hipótesis se acudió a los resultados que nos arroja la encuesta, siendo que la hipótesis de investigación y la hipótesis alterna se aceptan, como viables, mientras que la nula se rechaza, quedando de esta manera:

Hi: Sí, los estilos de liderazgos son factores jerárquicos determinados a través de la organización, entonces, son un punto de referencia que fortalece el clima laboral en una institución educativa de carácter regional.

Con base en los resultados se puede observar que la mayoría muestran una satisfacción intermedia, por lo que se requiere reforzar el liderazgo para poder aumentar la calidad del clima laboral.

Ha: Sí, en una organización la representación jerárquica está representada por la autoridad, misma que debe contar con la directriz del liderazgo, entonces, la productividad organizacional se verá impactada por el clima laboral.

Aunque la jerarquía es importante se busca que la colaboración sea una de las características determinantes por que se busca que el líder enseñe, se involucre, guie y apoye al equipo de trabajo.

Tabla 4  
Relación de las variables con las preguntas

Variable	Pregunta	Determinante de la variable	RESPUESTA MAS DEMANDADA		
			ADMINISTRATIVO	DOCENTE	OPERATIVO
Independiente	Cuéntanos qué tan bien se aplica las siguientes declaraciones de su jefe inmediato / superior.	Motivación	40	17	4
Independiente	Mi Jefe está bien informado acerca de mi trabajo?	Motivación	19	9	3
Dependiente	Mi jefe necesita tiempo para escucharme?	La calidad directiva	12	5	1

Independiente	Mi Jefe me entrena en caso necesario	Motivación	16	7	2
Dependiente	Tengo la confianza en cuestión laboral para acercarme a pedir opinión o asesoría a mi Jefe	La calidad directiva	18	7	2
Independiente	tu Jefe ayuda a su equipo en tiempos difíciles	Motivación	22	12	3
Independiente	tu Jefe esta dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de su equipo de trabajo no cumplen con las expectativas?	Influenciar	22	8	2
Dependiente	Mi Jefe muestra empatía en las situaciones / problemas personales de su equipo	La calidad directiva	20	9	4

FUENTE: Elaboración propia

En la tabla 5 se puede observar el comportamiento que tienen las variables y los resultados más altos que se obtienen en la encuesta, observándose que se requiere de un reforzamiento importante en el área administrativa.

### **4.3. Presentación de resultados**

Con base en los estilos de liderazgo se observa que el estilo que más destaca en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca es el liderazgo ante el colaborador siendo este representado a través de una figura donde los colaboradores requieren de aplicar sus habilidades, competencias, conocimientos, valores y actitudes; esto con la finalidad de generar un valor agregado a cada una de las tareas o actividades que se desarrollan.

Aunque el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca es una institución cimentada e valores, se requiere reforzarlos para que el trabajo que desarrollan los colaboradores se consistente, consciente y predecible; generando poca incertidumbre laboral esto refuerza el clima laboral y la confianza que se brinda al equipo de trabajo de que las actividades desarrolladas son correctas, están retroalimentadas y destacan los logros.

En la ilustración 10, se puede observar el esquema que hace alusión a la relación entre el clima laboral y el liderazgo donde se puede observar las variables que enfocan a cada uno de los liderazgos.

---

Ilustración 10  
Estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral

---



---

FUENTE: Elaboración propia

---

Como parte de la relación que maneja el clima laboral con el liderazgo, es necesario mencionar que se toman tres de los estilos de liderazgo, los cuales se han definido a partir de los resultados de la encuesta, explicando su interacción, como se menciona a continuación:

El liderazgo transformacional se desprende cuando existe la colaboración de cada uno de los integrantes del área al momento de tener claros los objetivos, y en su momento dejar fluir el potencial de cada uno.

El liderazgo transaccional enfoca la empatía al momento que los colaboradores, se sienten reconocidos al momento de desarrollar sus tareas, y considerados en caso de que requieran expresar situaciones ajenas a la parte laboral.

El liderazgo situacional aplica cuando los miembros del área se sienten escuchados y respaldados en su trabajo al momento que el líder se toma el tiempo para capacítalos u orientarlos en las tareas o actividades encomendadas.

Como parte de las características de clima laboral a partir del liderazgo se puede observar la ilustración 11. Las características descritas en el esquema se desprenden de las variables aplicadas en la encuesta.

Ilustración 11

Características del clima laboral aplicables por el liderazgo



FUENTE: Elaboración propia

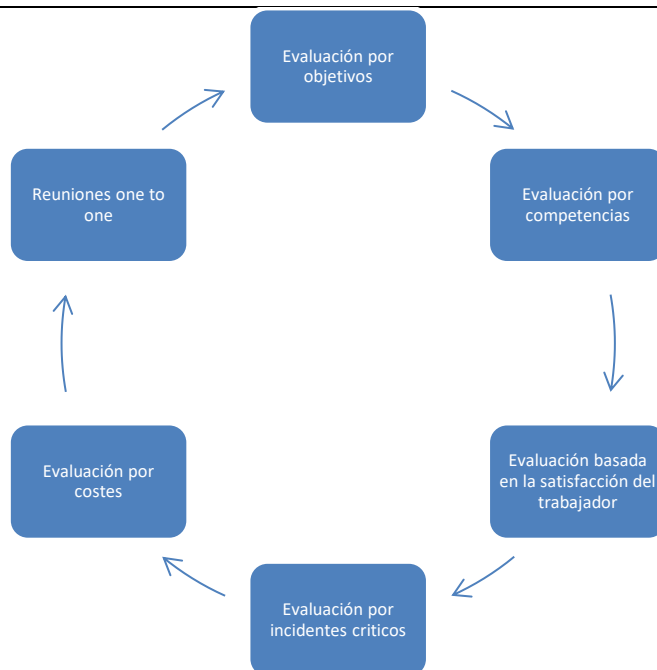
Como ya se ha hecho mención el esquema de las características que muestra el liderazgo a partir del clima laboral, se establecen variables, mismas que apoyan y ayudan a determinar la aplicación del modelo de medición del liderazgo basado en Assessment Center, dentro del cual se enfoca en evaluar habilidades-destrezas del colaborador, conocimientos del colaborador-nivel jerárquico, así como el funcionamiento productivo a través de indicadores que apoyan en la medición del desempeño laboral.

Se sugiere dar seguimiento a la aplicación de liderazgo a través del modelo que se visualiza en la figura 12, por medio del cual se puede apoyar el líder para medir el desempeño laboral a través de una o varias técnicas.

---

Ilustración 12  
Propuesta del modelo de medición de liderazgo  
Assessment Center

---



---

FUENTE: Elaboración propia, con datos del modelo

---

La composición del modelo permite la describir de manera puntual su aplicación sugerida para el líder.

1. Evaluación por objetivos: Anualmente se establecen objetivos, que se pueden determinar cómo general, de ahí mes con mes se establecen unos objetivos y se evalúa con base a su cumplimiento, poco a poco se van evaluando más aspectos como los son tareas u actividades de cada área por tanto de la institución.
2. Evaluación por competencias: Actualmente en el sistema educativo se aplica este modelo, tanto para las competencias académicas, como para las laborales, mismas que van de manera estrecha. Como parte de su esencia que es medir

el desempeño de cada integrante de la institución, esto sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa, (respecto a las habilidades y aptitudes que necesita para desempeñar su trabajo).

3. Evaluación basada en satisfacción del trabajador. A través de esta evaluación se busca tener un acercamiento entre las diferentes jerarquías y los colaboradores, generando una satisfacción de los colaboradores de una empresa por encima de su rendimiento. Basándose en la idea del autor donde un trabajador satisfecho y autorrealizado será un trabajador más útil y productivo.
4. Evaluación por incidentes críticos: Se busca reforzar una de las habilidades del colaborador, que es la proactividad y empoderamiento donde la conducta del se regula para poder sacar a flote los resultados o aprender de los errores, logrando una retroalimentación.
5. Evaluación por costes: Por medio de este modelo se establece la visión de un ganar-ganar donde se establecen como prioridad las necesidades del colaborador a través de cubrir las necesidades de la empresa
6. Reuniones one to one: Se sugiere ejecutar reuniones periódicas e informales entre cada líder y el colaborador, donde se pueden hacer visibles las retroalimentaciones para ambas partes, de esa manera poder lograr una solución a problemáticas o propuesta sobre las actividades o tareas que se desarrollen.



# **CONCLUSIONES**

Como se ha venido abordando en el tema sobre, los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, se han analizado cada uno de los estilos en el capítulo 3 haciendo referencia que existe una relación en el desarrollo de cada estilo con el clima laboral por ello se ha dado seguimiento al objetivo general, el cual buscaba determinar los estilos de liderazgos e identificar los factores jerárquicos que fortalecen el clima laboral en una institución educativa de carácter regional, para mejorar los vínculos con su entorno social, empresarial y gubernamental; y a través de los objetivos específicos se ejecutó un diagnóstico sobre qué tipo de estilo de liderazgo manejan los mandos jerárquicos en la institución educativa esto por medio de las encuestas; así como realizar el análisis las áreas de oportunidad que representa contar con determinado estilo de liderazgo, efectuado a través de los resultados que arroja la encuesta realizada en mayo-junio de 2023; finalmente estableciendo la importancia de contar con un estilo de liderazgo y el fortalecimiento que se puede lograr en el clima laboral. Llegando a la comprobación de la hipótesis de investigación y alterna, generando la siguiente información:

Con base en los resultados se puede observar que la mayoría muestran una satisfacción intermedia, por lo que se requiere reforzar el liderazgo para poder aumentar la calidad del clima laboral. Aunque la jerarquía es importante se busca que la colaboración sea una de las características determinantes por que se busca que el líder enseñe, se involucre, guie y apoye al equipo de trabajo.

Observando que solo se requiere reforzar el liderazgo colaborativo para brindar una mejor calidad en el clima laboral que se desarrolla dentro del Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca.

Siendo a sí que se logra cumplir con el objetivo planteado el cual establece: la determinación de los estilos de liderazgos e identificar los factores jerárquicos que fortalecen el clima laboral en una institución educativa de carácter regional, para mejorar los vínculos con su entorno social, empresarial y gubernamental; el cual al aplicarse la encuesta enfocando las variables dependiente e independientes se logra

obtener la información requerida para conocer como se guía el liderazgo en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, cual se enfoca a dos tipos el situacional y el transformacional, destacando que este puede ser variante debido a que la encuesta fue aplicada en 2022 y que como toda organización presenta cambios mismos que a la fecha, pueden variar en cuánto al estilo de liderazgo.

Por otro lado con base a las hipótesis planteadas enfocadas a las jerarquías como factores determinantes en el liderazgo, para que la organización pudiera reforzar el clima laboral, se puede determinar bajo los resultados obtenidos que la hipótesis Alterna (Ha) que a la letra dice: Ha: Sí, en una institución educativa, la representación jerárquica está representada por la autoridad, misma que debe contar con la directriz del liderazgo, entonces, la productividad organizacional se verá impactada por el clima laboral; se aprueba, lo cual se puede ver en el capítulo IV de resultados y discusiones por medio del establecimiento de los estilos de liderazgo que se logran detectar se aplican en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, mismos que se busca retroalimentar y reforzar a través del sistema cíclico que apoya a la secuencia que debe seguir una autoridad para reforzar el desempeño laboral.

# **RECOMENDACIONES**

Como parte de las recomendaciones que se pueden hacer resultado de la presente investigación y los datos obtenidos se cuenta con los siguiente:

- El jefe se tiene que poner en el rol de líder y buscar estar más informado de las actividades o tareas que desarrolla el colaborador en cuanto su trabajo.
- Aunque el colaborador se siente escuchado, es necesario mantenerlo para que siga existiendo un clima laboral de calidad.
- Se requiere que en algunas labores se retroalimente al trabajador en su momento entrenándolo para los procesos que intervienen en las tareas o actividades que desarrolla el colaborador
- Se sugiere mantener y reforzar la confianza en cuestión laboral para que el colaborador se siga acercando al Jefe en su rol de líder.
- Es necesario y genera una visión aceptable por parte del Líder.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- BEJARANO, P. A. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- BLOG *Secretaria del trabajo*. (Agosto de 2022). Obtenido de La legislación mexicana garantiza condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.:  
<https://www.gob.mx/derechoslaborales/articulos/condiciones-de-trabajo>
- CAMARA, D. (2021). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- CAMARA, D. (Agosto de 2022). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de [https://www.diputados.gob.mx/sia/coord/refconst\\_lviii/html/214.htm#:~:text=Art%C3%ADculo%204%C2%B0.%20...,el%20desarrollo%20de%20la%20familia](https://www.diputados.gob.mx/sia/coord/refconst_lviii/html/214.htm#:~:text=Art%C3%ADculo%204%C2%B0.%20...,el%20desarrollo%20de%20la%20familia).
- CAMARA, D. (Agosto de 2022). *Ley general para la igualdad entre mujeres y hombres*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>
- CASTAÑO, V. A. (2022). *Modelos de capacitación y entrenamiento en la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/#:~:text=El%20modelo%20ideal%20de%20capacitaci%C3%B3n,as%C3%AD%20preparar%20a%20los%20funcionarios>
- CHIAVENATO, I. (2000). *Comportamiento Organizacional*.
- GARCÍA, J. (2023). *Tipos de Liderazgo*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- LÓPEZ, N. S. (Diciembre de 2019). *El liderazgo en la Empresas Mexicanas*. Obtenido de [https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A\\_opinion/2019/12\\_Diciembre/Art\\_Op\\_4.pdf](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/12_Diciembre/Art_Op_4.pdf)
- MAZARIEGOS, J. (Octubre de 2022). *Am Cham Guatemala*. Obtenido de [https://issuu.com/amchamguatemala/docs/workplace\\_-\\_septiembre\\_2022/s/16878629](https://issuu.com/amchamguatemala/docs/workplace_-_septiembre_2022/s/16878629)
- MORA, D. M. (Agosto de 2017). *Predictiva*. Obtenido de <https://predictiva21.com/clima-organizacional/>
- MUNCH, G. L. (2008). *Planeación Estratégica, El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

- PADRON, A. (2018). *Historia de la Capacitación en México*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/49750644/HISTORIA-DE-LA-CAPACITACION-EN-MEXICO>
- PANTOJA Aguilar, M. (s.f.). *Los enfoques del liderazgo a través de la historia*. Obtenido de <https://www3.ugto.mx/eugreka/contribuciones/116-los-enfoques-del-liderazgo-a-traves-de-la-historia>
- PIÑA, I. (2018). *Menos del 1% de empresas mexicanas estan certificadas*. Obtenido de <https://www.contramuro.com/menos-del-1-de-empresas-mexicanas-estan-certificadas/>
- RODRÍGUEZ, H. S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- ROJO, A. (2018). *Las Normas ISO: Importancia y beneficios*. Obtenido de <https://www.s bqconsultores.es/las-normas-iso-importancia-y-beneficios/>
- SAMPIERI, R. H. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México D.F: MCGRAW-HILL.
- STPS. (2022). *Encargada de las relaciones Obrero-patron, así como de contratos, conciliaciones y metodos de trabajo*. Obtenido de <http://www.stps.sep>
- USON. (Agosto de 2022). *Tesis.uson.mx*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22662/Capitulo1.pdf>
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.



# **ANEXOS**

**Tabla 5**  
Encuesta

# ENCUESTA Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en el Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca Proyecto de TESIS

Contesta cada una de las siguientes preguntas

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo\*

Tu dirección de correo electrónico

En que Área colabora en el TESI?\*

- 1) Dirección General
- 2) Dirección de Administración y Finanzas
- 3) Dirección Académica
- 4) Subdirección de Estudios Profesionales
- 5) Subdirección de Servicios Escolares
- 6) Subdirección de Vinculación y Extensión
- 7) Subdirección de Administración
- 8) Subdirección de Información, Planeación, Programación y Evaluación

Otro:

Que personal es usted?\*

- 1) Administrativo
- 2) Operativo
- 3) Docente

GENERO?\*

- 1) FEMENINO
- 2) MASCULINO

ESTADO CIVIL\*

- 1) SOLTERA (O)
- 2) CASADA(O)
- 3) DIVORCIADA(O)

- 
- 4) VIUDA(O)
  - 5) UNIÓN LIBRE

ESCOLARIDAD?\*

- 1) PRIMARIA
- 2) SECUNDARIA
- 3) PREPARATORIA / BACHILLERATO
- 4) LICENCIATURA / INGENIERIA
- 5) MAESTRIA
- 6) DOCTORADO

Otro:

TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN (TESI)\*

- 1) MENOS DE 1 AÑO
- 2) 1 A 3 AÑOS
- 3) 3 A 5 AÑOS
- 4) 5 A 10 AÑOS
- 5) MAS DE 10 AÑOS

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la Institución (TESI)?

\*

- 1) Insatisfecho
- 2) Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho
- 3) Satisfecho

Cuéntanos qué tan bien se aplica las siguientes declaraciones de su jefe inmediato / superior.

Mi Jefe está bien informado acerca de mi trabajo?

\*

- 1) Desacuerdo
- 2) Ni Desacuerdo, Ni De acuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Totalmente Desacuerdo

Mi jefe necesita tiempo para escucharme?\*

- 1) desacuerdo
- 2) ni desacuerdo, ni de acuerdo
- 3) de acuerdo
- 4) totalmente de acuerdo

Mi Jefe me entrena en caso necesario

\*

- 1) desacuerdo
  - 2) ni desacuerdo, ni de acuerdo
  - 3) de acuerdo
  - 4) totalmente de acuerdo
-

---

Tengo la confianza en cuestión laboral para acercarme a pedir opinión o asesoría a mi Jefe\*

- 1) desacuerdo
- 2) ni desacuerdo, ni deacuerdo
- 3) deacuerdo
- 4) totalmente deacuerdo

Tú Jefe ayuda a su equipo en tiempos difíciles

\*

- 1) desacuerdo
- 2) ni desacuerdo, ni deacuerdo
- 3) deacuerdo
- 4) totalmente deacuerdo

Tú Jefe esta dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de su equipo de trabajo no cumplen con las expectativas?

\*

- 1) desacuerdo
- 2) ni desacuerdo, ni deacuerdo
- 3) deacuerdo
- 4) totalmente deacuerdo

Mi Jefe muestra empatia en las situaciones / problemas personales de su equipo \*

- 1) desacuerdo
- 2) ni desacuerdo, ni deacuerdo
- 3) deacuerdo
- 4) totalmente deacuerdo

---

FUENTE: Elaboración Propia

---



## ANEXO 2

Marcatem poral	Dirección de correo electrónico	En que Área colabora en el TESI?	¿eres personal en el TESI?	ESTADO CIVIL	ESPECIALIDAD	TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN (TESI)	En general, ¿qué tan satisfecho o está usted con la Institución (TESI)?	Cuéntanos qué tan bien se aplica las siguientes declaraciones de su jefe inmediato / superior. Mi Jefe está bien informado acerca de mi trabajo?	Mi jefe necesita tiempo para escucharme?	Mi Jefe me enfrenta en caso necesario	Tengo la confianza en cuestión laboral para acercarme a pedir opinión o asesoría a mi Jefe	¿tu Jefe ayuda a su equipo en tiempos difíciles	¿tu Jefe esta dispuesto a asumir la responsabilidad cuando los miembros de su equipo de trabajo no cumplen con las expectativas?	Mi Jefe muestra empatía en las situaciones / problemas personales de su equipo
10/5/2022 18:42:04	vaneingrid2010@gmail.com	Subdirección de Administración	Administrativo	FAMILIAR	LICENCIATURA / INGENIERÍA	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/5/2022 18:49:42	ricardo.ahurahu@gmail.com	Subdirección de Administración	Administrativo	MASCULINO	LICENCIATURA / INGENIERÍA	3 A 5 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	deacuerdo
10/5/2022 18:49:42	diego.bh@ixtapa.uca.t	Subdirección de Administración	Administrativo	MASCULINO	LICENCIATURA / INGENIERÍA	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	desacuerdo	deacuerdo	desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo

:5 3: 11	ecn m.m x			L N O	R A ( O )	ENI ERI A									
10 /5/ 20 22 19 :1 6: 56	aztli. lpr@ gmail. co m	Subdirec cion de Estudios Profesion ales	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	S O L T E R A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	3 A 5 AÑOS	ni satisfec o, ni insatisfec ho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deac uerdo	ni desa cuer do, ni deac uerd o	deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	
10 /5/ 20 22 19 :2 7: 44	cand yrast a04 @g mail. com	Subdirec cion de Vinculaci on y Extensio n	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	S O L T E R A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	1 A 3 AÑOS	satisfec o	deacuerdo	total ment e deac uerdo	deac uerdo	totalmente deacuerdo	deacu erdo	deacuerdo	ni desacuerd o, ni deacuerdo
10 /5/ 20 22 19 :4 3: 16	ange lica @g mail. com	Subdirec cion de Administ racion	Ad mi nis trat ivo	M A S C R U L I N O	S O L T E R A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	1 A 3 AÑOS	ni satisfec o, ni insatisfec ho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desa cuer do, ni deac uerdo	desa cuer do	deacuerdo	desac uerdo	desacuerdo	desacuerd o
10 /5/ 20 22	ame 1713 @ho	Subdirec cion de Estudios	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	C A S A	PRE PAR ATO RIA /	5 A 10 AÑOS	satisfec o	deacuerdo	deac uerdo	deac uerdo	deacuerdo	deacu erdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo

21 :2 2: 18	tmail .com	Profesion ales	trat ivo	N I N O	D A ( N O )	BAC HILL ERA TO									
10 /6/ 20 22 10 :4 2: 16	pilar _san chez 0203 :4 @ou tlook .es	Dirección de Adminis tración y Finanzas	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	C A S A D A ( N O )	PRE PAR ATO RIA / BAC HILL ERA TO	5 A 10 AÑOS	satisfech o	deacuerdo	desa cuerd o	deac uerd o	deacuerdo	deacu erdo	deacuerdo	
10 /6/ 20 22 10 :4 3: 44	l_o_ e68 :4 @h tmail .com	Dirección Académi ca	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	C A S A D A ( N O )	PRE PAR ATO RIA / BAC HILL ERA TO	MAS DE 10 AÑOS	satisfech o	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deac uerdo	total ment e deac uerd o	totalmente deacuerdo	totalm ente deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo
10 /6/ 20 22 10 :5 4: 47	hect ortes i23 :5 @g mail. com	Subdirec cion de Vinculaci ón y Extensió n	Ad mi nis trat ivo	M A S C R U A L I N O	S O L T E R A ( N O )	PRE PAR ATO RIA / BAC HILL ERA TO	1 A 3 AÑOS	satisfech o	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deac uerdo	desa cuerd o	desacuerdo	desac uerdo	desacuerdo	desacuerd o
10 /6/ 20 22 10 :5 5: 27	flor2 006t es@ hotm ail.c om	Dirección General	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	S O L T E R A ( N O )	Escu ela com ercia l	MAS DE 10 AÑOS	satisfech o	deacuerdo	deac uerdo	total ment e deac uerd o	totalmente deacuerdo	totalm ente deacu erdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo



					O )												
10/6/2022	luzd4343@go.mail.com	Dirección Académica	Administrativo	FEMINO	FEAMINO	PREPARATORIA / BACHILLERATO	MAS DE 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	
10/6/2022	somere112785@go.mail.com	Subdirección de Servicios Escolares	Administrativo	MASCULINO	MASCULINO	MAESTRIA	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022	adrizaval02@hotmail.com	Subdirección de Estudios Profesionales	Administrativo	FEMINO	FEMINO	LICENCIATURA / INGENIERIA	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	menajant98@go.mail.com	Dirección General	Administrativo	FEMINO	FEMINO	LICENCIATURA / INGENIERIA	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	archivo@tes.edu.mx	Dirección General	Administrativo	FEMINO	FEMINO	LICENCIATURA / INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo

:07:26				INO	A(ON)	ENIERIA					uerdo				
10/6/2022 11:10:27	glfcarmona@hotmail.com	Dirección General	Administrativo	MASCU	LI(ON)	MAESTRIA	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022 11:10:51	calidad.institucional@tesidux.com	Dirección General	Administrativo	FELME	IN(ON)	LICENCIATURA/INGENIERIA	3 A 5 AÑOS	satisfecho	totalmente desacuerdo	desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 11:13:23	paotega.alex24@gmail.com	Subdirección de Vinculación y Extensión	Administrativo	FELME	IN(ON)	LICENCIATURA/INGENIERIA	MAS DE 10 AÑOS	satisfecho	totalmente desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 11:14:10	menajanet98@gmail.com	Subdirección de Información, Planeación, Programación y	Administrativo	FELME	IN(ON)	LICENCIATURA/INGENIERIA	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo

		Evaluación												
10/6/2022 11:19:20	marcex24:13@gmail.com	Dirección de Administración y Finanzas	Administrativo	F E M E N I N O	DIVORCIADA ( )	PREPARATORIA / BACHILLERATO	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo
10/6/2022 11:20:35	anel_huc1811@hotmail.com	Dirección de Administración y Finanzas	Administrativo	F E M E N I N O	CASADA ( )	PREPARATORIA / BACHILLERATO	MAS DE 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 11:22:01	segimientoevalucion@tesis.edu.mx	Subdirección de Información, Planeación, Programación y Evaluación	Administrativo	F E M E N I N O	SOLTERA ( )	PREPARATORIA / BACHILLERATO	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	totalmente desacuerdo	desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 11:29:46	alekspos@ gmail.com	Subdirección de Vinculación y Extensión	Administrativo	M A S C U L I N O	SOLTERO ( )	PREPARATORIA / BACHILLERATO	MAS DE 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo

					O									
10/6/2022 11:33:07	marante s.mrl@gmail.com	Dirección General	Administrativo	MASCLINO	LICENCIATURA/INGENIERIA	1 A 3 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo
10/6/2022 11:45:04	sub.acad.tesi@outlook.com	Dirección Académica	Administrativo	MASCLINO	LICENCIATURA/INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022 11:47:10	becas@tesidux.com	Subdirección de Servicios Escolares	Administrativo	MASCLINO	LICENCIATURA/INGENIERIA	3 A 5 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	totalmente desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 11:51:42	ricardo.com.mx@live.com	Subdirección de Vinculación y Extensión	Operativo	MASCLINO	LICENCIATURA/INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo	desacuerdo

					O									
10/6/2022 11:53:09	dianita1943@live.com.mx	Subdirección de Estudios Profesionales	Administrativo	FEMENINO	SOLTERA (NO)	LICENCIATURA / INGENIERIA	3 A 5 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022 11:56:58	jqnajera@hotmail.com	Subdirección de Servicios Escolares	Administrativo	FEMENINO	SOLTERA (NO)	PREPARATORIA / BACHILLERATO	1 A 3 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo
10/6/2022 11:58:35	ing.luisalberto_15@live.com	Subdirección de Administración	Administrativo	MASCULINO	SOLTERO (NO)	LICENCIATURA / INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	totalmente desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 12:00	luisivanaya@hotmail.com	Subdirección de Vinculación y Extensión	Docente	MASCULINO	SOLTERO (NO)	LICENCIATURA / INGENIERIA	3 A 5 AÑOS	satisfecho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo

0: 28				N O	( O )	ERI A								
10 /6/ 20 22 12 :0 4: 39	mon cada fern ando 323 :0 4: mail. com	Subdirec cion de Vinculaci ón y Extensió n	Ad mi nis trat ivo	M A S C U L I N O	S O L T E R A ( O )	PRE PAR ATO RIA / BAC HILL ERA TO	1 A 3 AÑOS	satisfech o	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10 /6/ 20 22 12 :0 5: 27	hugo alexi shue rtaco rona :0 5: mail. com	Subdirec cion de Vinculaci ón y Extensió n	Ad mi nis trat ivo	M A S C U L I N O	S O L T E R A ( O )	LICE NCI ATU RA / ING ENI ERI A	MENO S DE 1 AÑO	satisfech o	deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10 /6/ 20 22 12 :0 7: 05	dela _r@l ive.c om. mx	Subdirec cion de Vinculaci ón y Extensió n	Do ce nte	M A S C U L I N O	C A S S A D A ( O )	LICE NCI ATU RA / ING ENI ERI A	3 A 5 AÑOS	ni satisfech o, ni insatisfec ho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10 /6/ 20 22 12 :0 7: 56	coni _car 910 :0 7: tmail .com	Subdirec cion de Vinculaci ón y Extensió n	Do ce nte	F E M E N I N R O	U N I L I B R E O	PRE PAR ATO RIA / BAC HILL ERA TO	MAS DE 10 AÑOS	satisfech o	totalmente desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo

10/6/2022 12:14:02	sicopa@tesis.education.mx	Subdirección de Administración	Operativo	MASCULINO	SOLTERO	Carrera técnica	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	
10/6/2022 12:22:54	lizbethmc08@gmail.com	Subdirección de Administración	Operativo	FEMENINO	SOLTERA	LICENCIATURA / INGENIERIA	1 A 3 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	deacuerdo	totalmente deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022 12:28:57	chowells@torgmail.com	Subdirección de Servicios Escolares	Administrativo	FEMENINO	SOLTERA	PREPARATORIA / BACHILLERATO	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	
10/6/2022 12:30:48	betycovars85@gmail.com	Subdirección de Servicios Escolares	Administrativo	FEMENINO	SOLTERA	SECUNDARIA	3 A 5 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo

					O )										
10/6/2022	jose gabrielonez tapia :34: mail.com	Subdircion de Servicios Escolares	Administrativo	MASCU	LI A( NO )	LICENCIATURA / INGENIERIA	1 A 3 AÑOS	satisfecho	totalmente desacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	alvaro.santiagopi :39: n.ed u.mx	Subdircion de Servicios Escolares	Operativo	MASCU	LI A( NO )	LICENCIATURA / INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022	alaya_2724@ :48: ail.com	Subdircion de Servicios Escolares	Administrativo	FEMEA	LI A( NO )	LICENCIATURA / INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022	nena120567@ :11: l.com	Subdircion de Vinculaci3n y Extensi3n	Operativo	FEMEA	LI A( NO )	PREPARATORIA / BACHILLERATO	MAS DE 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo
10/6/2022	haydeefuente :241277	Subdircion de Informaci3n, Planeaci3n	Administrativo	FEMEA	LI A( NO )	PREPARATORIA / BACHILLERATO	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo



:1 3: 34	@g mail. com	ón, Program ación y Evaluaci ón		I N O	R A ( O )	HILL ERA TO									
10 /6/ 20 22 13 :2 1: 33	aagu smc 38@ gmail. com	Subdirec cion de Estudios Profesion ales	Ad mi nis trat ivo	M A S C U L I N O	C A S A D A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	1 A 3 AÑOS	satisfec ho	deacuerdo	deac uerdo	deac uerd o	deacuerdo	deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerd o
10 /6/ 20 22 14 :2 9: 18	kadd yz92 nom arim @ho tmail .com	ÓRGAN O INTERN O DE CONTR OL	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	S O L E T E R N A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	3 A 5 AÑOS	ni satisfec ho, ni insatisfec ho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desa cuerd o, ni deac uerdo	ni desa cuer do, ni deac uerd o	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desac uerdo , ni deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerd o, ni deacuerdo
10 /6/ 20 22 14 :3 1: 56	mari a.mg @te si.ed u.mx	Dirección General	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	C A S A D A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	1 A 3 AÑOS	ni satisfec ho, ni insatisfec ho	totalmente desacuerdo	ni desa cuerd o, ni deac uerdo	deac uerd o	totalmente deacuerdo	totalm ente deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo
10 /6/ 20 22 14 :4 6: 49	davi dgar cia7 1@h otma il.co m	Dirección Académi ca	Do ce nte	M A S C U L I N O	U N I V E R S I D A D	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	MAS DE 10 AÑOS	satisfec ho	deacuerdo	total ment e deac uerdo	total ment e deac uerd o	totalmente deacuerdo	totalm ente deacu erdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo

10/6/2022	14:54:33	payola9887@hotmail.com	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	Docente	FEMENINO	CASADA	LICENCIATURA/INGENIERIA	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	14:54:39	vero_bm16@yahoo.com	Dirección de Administración y Finanzas	Administrativo	FEMENINO	CASADA	PREPARATORIA/BACHILLERATO	3 A 5 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	14:58:10	luis76189@hotmail.com	Dirección de Administración y Finanzas	Administrativo	MASCULINO	DIVORCIADO	LICENCIATURA/INGENIERIA	MENOS DE 1 AÑO	satisfecho	totalmente desacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	15:12:34	ema271712@gmail.com	Subdirección de Servicios Escolares	Administrativo	FEMENINO	SOLTERA	LICENCIATURA/INGENIERIA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022	15:12:34	lic.palom_aal	División de Ingeniería	Docente	FEMENINO	UNION	LICENCIATURA	5 A 10 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo

22 15 :2 1: 39	vare z@h otma il.co m	a en sistemas		E N I N O	N L I B R E	RA/ ING ENI ERI A									
10 /6/ 20 22 16 :2 0: 53	edd. es.m o@g mail. com	Subdirec cion de Administ ración	Ad mi nis trat ivo	M A S C U L I N O	S O L T E R A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	MENO S DE 1 AÑO	satisfech o	deacuerdo	ni desa cuerd o, ni deac uerdo	deac uerdo	deacuerdo	deacu erdo	deacuerdo	deacuerdo
10 /6/ 20 22 16 :2 4: 05	hum bert o.ev @ixt apal uca.t ecn m.m x	Dirección Académi ca	Do ce nte	M A S C U L I N O	C A S A D A ( O )	MAE STR I A	MAS DE 10 AÑOS	satisfech o	totalmente desacuerdo	total ment e deac uerdo	total ment e deac uerdo	deacuerdo	totalm ente deacu erdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10 /6/ 20 22 16 :3 55	ama rilissj @ho tmail .com	Dirección Académi ca	Ad mi nis trat ivo	F E M E N I N O	D I V O R C I A D A ( O )	MAE STR I A	MAS DE 10 AÑOS	satisfech o	totalmente desacuerdo	deac uerdo	deac uerdo	totalmente deacuerdo	deacu erdo	deacuerdo	deacuerdo
10 /6/ 20 22 16	susa na.r m@i xtap aluc	Subdirec cion de Servicios Escolare s	Do ce nte	F E M E N	S O L T E	LICE NCI ATU RA/ ING	MENO S DE 1 AÑO	ni satisfech o, ni insatisfec ho	deacuerdo	deac uerdo	ni desa cuerd o, ni	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desac uerdo , ni	desacuerdo	ni desacuerd o, ni deacuerdo

:3 7: 54	a.tec nm. mx			I N O	R A ( O )	ENI ERI A					deac uerd o		deacu erdo			
10 /6/ 20 22 17 :2 2: 16	pedr o.ea 83@ ixtap aluc a.tec nm. mx	Subdirec cion de Administ ración	Ad mi nis trat ivo	M A S C U L I N O	C A S A D A ( O )	MAE STR I A	1 A 3 AÑOS	satisfech o	desacuerdo		desa cuerd o	desa cuerd o	ni desac uerdo, ni deacuerdo	ni desac uerdo , ni deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerd o
10 /6/ 20 22 17 :2 9: 33	ivan mez aflor es@ gmail. com	Desarroll o académi co	Do ce nte	M A S C U L I N O	S O L T E R A ( O )	DOC TOR ADO	3 A 5 AÑOS	ni satisfech o, ni insatisfec ho	ni desacuerdo, ni deacuerdo		ni desa cuerd o, ni deac uerdo	ni desa cuerd o, ni deac uerdo	ni desac uerdo, ni deacu erdo	ni desac uerdo , ni deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerd o, ni deacuerdo
10 /6/ 20 22 17 :4 9: 25	abril 15ali cia @g mail. com	Dirección Académi ca	Do ce nte	F E M E N I N O	C A S A D A ( O )	MAE STR I A	MAS DE 10 AÑOS	satisfech o	deacuerdo		ni desa cuerd o, ni deac uerdo	deac uerd o	deacuerdo	deacu erdo	deacuerdo	deacuerdo
10 /6/ 20 22 17 :5 7: 50	mari a.ec @ixt apal uca.t ecn. m.m x	Subdirec cion de Estudios Profesion ales	Do ce nte	F E M E N I N O	D I V O R C I A D O	DOC TOR ADO	1 A 3 AÑOS	satisfech o	deacuerdo		ni desa cuerd o, ni deac uerdo	desa cuerd o	deacuerdo	deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerd o, ni deacuerdo

					O										
10/6/2022	mari a.al@ixtapa.uca.tm.mx	Subdirección de Estudios Profesionales	Docente	FEMENDON	OCASADA(ON)	MAESTRIA	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022	edgardo.rm@ixtapa.tecnm.mx	Dirección Académica	Docente	MASCULINO	CASADA(ON)	DOC TORADO	1 A 3 AÑOS	satisfecho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	ALEBER643@GMAIL.COM	Subdirección de Administración	Administrativo	FEMENINO	FLATERIA(ON)	PREPARATORIA / BACHILLERATO	1 A 3 AÑOS	satisfecho	totalmente desacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10/6/2022	jaretzita_letto@hotmail.com	Subdirección de Administración	Operativo	FEMENINO	UNIONLIBRE	LICENCIATURA / INGENIERIA	1 A 3 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo
10/6/2022	cristina.valen	Dirección de Administración	Administrativo	FEMENINO	CASADA(ON)	LICENCIATURA	3 A 5 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	desacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo

22 19 :3 6: 44	cia- @ho :3 6: 44	ción y Finanzas	trati ivo	E N I N O	A D A ( N O )	RA/ ING ENI ERI A								
10 /6/ 20 22 faust orce :4 9: 02		Ingenierí a en sistemas computa cionales	Do ce nte	M A S C U D L I N O	A S S A ( N O )	DOC TOR ADO	5 A 10 AÑOS	satisfech o	totalmente desacuerdo	total ment e deac uerdo	total ment e deac uerdo	totalm ente deacu erdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10 /7/ 20 22 ebne rjuar ez@ 6: 59 :2 7		División de ingeniera en sistemas computa cionales	Do ce nte	M A S C U D L I N O	A S S A ( N O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	5 A 10 AÑOS	satisfech o	deacuerdo	desa cuerdo	deac uerdo	deacu erdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo
10 /7/ 20 22 carci 7: 10@ 04 :2 2		Qwerty	Do ce nte	M A S C U D L I N O	A S S A ( N O )	MAE STR IA	5 A 10 AÑOS	ni satisfech o, ni insatisfec ho	deacuerdo	deac uerdo	deac uerdo	deacu erdo	deacuerdo	deacuerdo
10 /7/ 20 22 mgrl 7: 1818 36 :2 6		Docente	Do ce nte	F E M E N I N O	U N I O N L I B R E	MAE STR IA	5 A 10 AÑOS	satisfech o	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desa cuerdo, ni deac uerdo	ni desa cuerdo, ni deac uerdo	ni desac uerdo , ni deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo

10/7/2022	ing_r ober tocar los @hotmail.com	Dirección Académica	Docente	MASCU LI NO	CAS DA ( NO)	MAESTRIA	MAS DE 10 AÑOS	satisfecho	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	
10/7/2022	luis martinez9606 miguel@gmail.com	Unidad jurídica e Igualdad de Género	Operativo	MASCU LI NO	CAS DA ( NO)	LICENCIATURA / INGENIERIA	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	totalmente deacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo
10/7/2022	adriana gailer a16 @yahoo.com.mx	Dirección Académica	Docente	FEM E NO	DA ( NO)	DOC TORADO	5 A 10 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	totalmente deacuerdo	
10/7/2022	zarin a.mg @ixt apal uca. tecn. m.m x	Subdirección de Servicios Escolares	Docente	FEM E NO	DA ( NO)	LICENCIATURA / INGENIERIA	3 A 5 AÑOS	ni satisfecho, ni insatisfecho	desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo	desacuerdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	desacuerdo
10/7/2022	ame calc o301 5@g	Docencia	Docente	FEM E NO	DA ( NO)	DOC TORADO	1 A 3 AÑOS	satisfecho	deacuerdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo	deacuerdo

9: 31 :3 1	mail. com			N I N O	D ( O )					uerd o					
10 /7/ 20 22 pemj 9: 39 :1 2	aiderr @g mail. com	Departa mento de Desarroll o Académi co	Do ce nte	M A S C U L I N O	S O L T E R A ( O )	LICE NCI ATU RA/ ING ENI ERI A	MENO S DE 1 AÑO	satisfech o	deacuerdo	desa cuerd o	total ment e deac uerdo o	totalmente deacuerdo	deacu erdo	ni desacuerdo, ni deacuerdo	deacuerdo
10 /7/ 20 22 9: 55 :2 7	nor ma.g s@ix tapal uca.t ecn m.m x	Carrera en Administ ración	Do ce nte	F E M E N I N O	S O L T E R A ( O )	MAE STR I A	MAS DE 10 AÑOS	ni satisfech o, ni insatisfec ho	desacuerdo	deac uerdo	desa cuer do	desacuerdo	desac uerdo	desacuerdo	desacuerd o
10 /7/ 20 22 10 4437 :4 1: 41	rosa gonz alez 4437 1@g mail. com	Servicio médico	Do ce nte	F E M E N I N O	S O L T E R A ( O )	PRE PAR ATO RIA/ BAC HILL ERA TO	3 A 5 AÑOS	satisfech o	deacuerdo	deac uerdo	deac uerdo o	totalmente deacuerdo	totalm ente deacu erdo	totalmente deacuerdo	deacuerdo