



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Liderazgo como factor incidente en el clima laboral dentro de instituciones públicas de educación superior: caso UTT.

Daniel Alejandro Hernandez Castro¹
Marcela Guadalupe Piña Nieto*
Abnériz Melendez Cuadra**

Resumen

La presente investigación persigue establecer la relación de variables que afectan la actividad de los colaboradores dentro de los equipos de trabajo, su competitividad en relación con los centros de autoridad, jefes directos o inmediatos, estos como líderes que conducen las actividades de sus colaboradores. De qué forma la productividad se ve afectada de acuerdo con la relación entre jefe y colaborador, y cómo su estilo de liderazgo incide en los resultados que se pretenden alcanzar como institución.

Se plantea una situación problemática relacionada entre productividad, equipos de trabajo y liderazgo, palpando teorías y conceptos estudiados ampliamente en el campo de la empresa privada, que tienen sus bemoles cuando se observan en una institución del sector público. La metodología de investigación es mixta y transversal, utilizando unos instrumentos de recolección de datos tales como: cuestionario y entrevista.

Palabras clave: Competitividad; Liderazgo; Clima Laboral.

Abstract

This research seeks to establish the relationship of variables that affect the activity of employees within the work teams, their competitiveness in relation to the centers of authority, direct or immediate heads, these as leaders who conduct the activities of their employees. How productivity is affected according to the relationship between boss and employee, and how his leadership style affects the results that are intended to be achieved as an institution.

It poses a problematic situation related between productivity, work teams and leadership, palpating theories and concepts studied widely in the field of private enterprise, which have their flats when observed in a public sector institution. The research methodology is mixed and transversal, using data collection instruments such as: questionnaire and interview.

Keywords: Competitiveness; Leadership; Work Climate.

¹ **Universidad Tecnológica de Tijuana.

Introducción

Cuando se habla de competitividad es imprescindible consultar a uno de los exponentes y acuñadores del concepto, Michael E. Porter, quien considera que la competitividad se puede determinar con base en cuatro rasgos: uno menciona la situación del país en cuanto a la cantidad y calidad de sus factores productivos, infraestructura, recursos naturales, capitales y tejido empresarial, de éste se enfoca en el factor humano o recurso humano. El segundo habla de la demanda interna. El tercero, determina si realmente existe una estructura productiva de empresas que atienda la demanda mundial. Y el cuarto habla de la predisposición social a la innovación.

Con base en la serie de rasgos de Porter, se considera indispensable estudiar cuál es la relación de la competitividad con los estilos de liderazgo y los equipos de trabajo, y cómo es que estas relaciones entre jefe y empleado crean un clima organizacional que permita llevar a la organización a la competitividad.

El desarrollo de los temas que son pilares del estudio del liderazgo y su relación con la productividad, el clima organizacional, la cultura organizacional, el compromiso laboral y los estilos de liderazgo, aunado a la descripción del tipo de institución que sirve de caso para el presente estudio, conforman la base teórica para abordar la problemática planteada.

Se determinó elaborar un instrumento de recolección de datos de tipo cuestionario y entrevistas que permitieron recolectar información de primera mano sobre las variables: compromiso, toma de decisiones, factores económicos, jefes inmediatos, condiciones de trabajo, crecimiento y promociones, además de pertenencia.

Los resultados obtenidos de una muestra de 128 sujetos, en los dos mecanismos de recolección de datos (por cuestionario, 122 y por entrevista dirigida, 6) permite comprobar las hipótesis planteadas, que se resumen en dos aseveraciones fundamentales; una define que el estilo de liderazgo afecta la percepción que el empleado tiene de su jefe inmediato y cómo conduce sus acciones y decisiones; y como consecuencia detona en el tipo de clima laboral global que se forma en la institución por estos estilos de liderazgo y la percepción que se tiene del jefe inmediato.

A lo largo del documento se presentan los hallazgos que permiten llegar a las conclusiones de este caso de estudio.

El desarrollo de la investigación en forma cualitativa como cuantitativa permite llegar a conclusiones fundamentadas en la interpretación de los hallazgos, mismos que conducen a la aceptación y comprobación de las hipótesis planteadas para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

Problemática

La forma en que los equipos de trabajo se relacionan con su jefe inmediato podría afectar directamente en la productividad de la organización. Esta situación no es exclusiva de la iniciativa privada, es por ello que se desea determinar de qué forma inciden los diferentes estilos de liderazgo de los mandos medios y la alta dirección en el clima laboral de sus equipos de trabajo.

Hipótesis

En la presente investigación se establecen las hipótesis siguientes:

- Los Estilos de liderazgo afectan a la percepción del empleado acerca de la toma de decisiones en su área o departamento.
- El clima laboral global de la institución se ve afectado por la percepción del jefe inmediato.

Cultura organizacional

Palma (2000) define a la cultura organizacional como la forma de pensar y hacer las cosas en una organización, las interacciones pasadas y futuras que intervienen en una acción colectiva.

De igual manera Allaire & Firsirotu (1992) definen a la cultura organizacional como “(...) un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia.”

Existen diferentes elementos que determinan los rasgos de la cultura organizacional, tales como creencias, normas, costumbres y personalidad. (Gómez Morelos & Fontalvo Herrera, 2014). Estos componentes serán abordados a profundidad en puntos posteriores. La cultura organizacional, *ibídem*, es un elemento determinante en la implantación de estrategias dentro de la empresa, dado que facilita el proceso de toma de decisiones y la planeación de objetivos claros.

Varios autores afirman que la cultura organizacional juega un papel importante en la influencia en los equipos de trabajo, así mismo, fijan el éxito de la actividad que realizan, dado que, los valores y las creencias compartidas poseen un efecto en los miembros de la organización. Así también, el grado de manifestación de la cultura organizacional es inconsciente. (Serrate Alfonso, Portuondo Vélez, Sánchez Puigbert, & Suárez Ojeda, 2014)

Una publicación realizada 2014, *ibídem*, indica un modelo para medir las variables culturales, el estudio se dividió en cuatro fases y siete etapas. La primera fase consiste en realizar un diagnóstico de cultura organizacional inicial (etapas 1 y 2), para posteriormente en la fase dos determinar qué elementos son aquellos que tienen relación entre sí (sociales, tecnológicos, y relacionales de las etapas 3 y 4). En la fase tres se integran las estrategias de crecimiento y desarrollo (etapa 5) y por último en la fase cuatro, se lleva un control seguimiento de la cultura organizacional que posee la

empresa (etapa 6 y 7). (Serrate Alfonso, Portuondo Vélez, Sánchez Puigbert, & Suárez Ojeda, 2014)

Clima organizacional

El concepto de clima laboral fue introducido por Gellerman en 1960, el término es relativamente nuevo, por lo que algunos autores no han podido unificar los conceptos. (García Solarte, 2009)

También conocido como ambiente laboral, los valores que viven los trabajadores son responsables de enfocar a las empresas a mejorar la competitividad a partir de un aumento de la productividad y calidad en sus productos y servicios. (Peña Viveros, y otros, 2015)

García (2009) propone que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en distintos ambientes (el ambiente organizacional) que se componen de personas, grupos que generan comportamientos diferentes.

La importancia del clima organizacional radica en el funcionamiento entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los colaboradores, dado que este influye en el comportamiento de estos últimos, mediante la percepción en como son satisfechas sus necesidades sociales y laborales. (García Solarte, 2009)

Dessler (1992) indica que los trabajadores llegan a sus áreas de trabajo con ideas preconcebidas de sí mismos, estas ideas reaccionan (ya sea positiva o negativamente) con el estilo de liderazgo, la estructura organizacional y el grupo de trabajo, por lo que el desempeño de un colaborador depende de las percepciones del clima en el labora. Las percepciones del trabajador incluyen la autonomía, recompensas, apoyo, cordialidad, entre otras (García Solarte, 2009).

El clima laboral ha adquirido relevancia como método para obtener una mayor productividad, no solamente en cantidad sino en la calidad de los productos o servicios que son ofrecidos por los colaboradores, como consecuencia de la satisfacción laboral. (Juárez-Adauta, 2012)

Larios (2016) realiza un comparativo de los distintos tipos de clima organizacional de Brunet, que inicia con el tipo autoritario explorador, donde la dirección no tiene confianza en sus empleados en un ambiente hostil de miedo y castigos, donde ocasionalmente existen recompensas. No existen instrucciones específicas.

El siguiente nivel corresponde al autoritarismo paternalista, en las decisiones son tomadas en la alta dirección, sin embargo algunas son escaladas hacia los colaboradores, da la impresión de trabajar en un ambiente estructurado y estable.

El clima organizacional de tipo participativo-consultivo, las recompensas y castigos se utilizan para motivar a los trabajadores, a través de un ambiente dinámico con objetivos por alcanzar. Por último la participación en grupo, donde la comunicación fluye de forma ascendente, descendente y

horizontal con colaboradores motivados en el cumplimiento de los objetivos de la planeación estratégica.

Un estudio realizado en 2012 a 230 empleados de un Hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social reveló que existe una correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Donde el personal que presento mayores índices de satisfacción laboral, también presentó los mayores índices de clima organizacional, como en el caso de las enfermeras que presentan tendencias alta en cuando a satisfacción, pero clima organizacional medio. (Juárez-Adauta, 2012)

Diferentes estudios han sido realizados a lo largo de los últimos años, que buscan medir el clima laboral, con intención de encontrar áreas de mejora, además de los anteriormente mencionados, existe un estudio realizado en 2015 (Peña Viveros, y otros, 2015), donde se midieron ocho dimensiones (ver figura 1)

Figura 1. Dimensiones de la Escala de Clima Organizacional (EDCO),



Fuente: Adaptado de (Peña Viveros, y otros, 2015)

Tal como mencionan Peña y colaboradores (2015), el instrumento Dimensiones de la Escala de Clima Organizacional ha sido utilizado por otros autores en la población latina.

Compromiso laboral

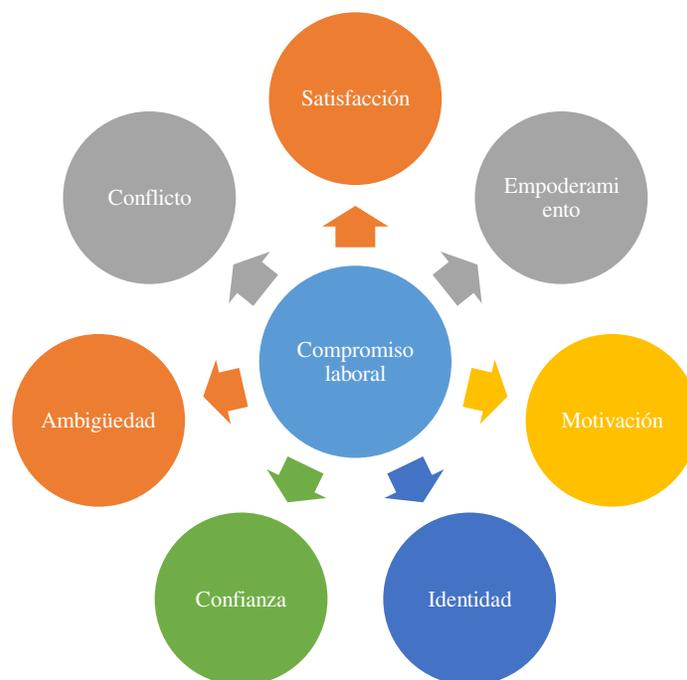
La relación entre colaboradores y la organización es un mecanismo que la dirección tiene para analizar la lealtad de los empleados con la institución, es decir que tan identificados se sienten con la empresa y si sus metas individuales se integran con los objetivos organizacionales. (Ramírez Campos & Domínguez Aguirre, 2012)

Dentro de la teoría del compromiso laboral planteado por Caykoylu, Egri, Havlovic y Bradley (2011) presentan siete elementos del compromiso, como lo indica la figura dos, el compromiso laboral se logra con el equilibrio entre los siete factores, a través de la satisfacción, es decir el

compromiso se encuentra en función de los deseos personales y la visión de la organización. (Carreón Guillén, 2015)

De acuerdo con Carreón (2015), un alto nivel de compromiso laboral disminuiría las expectativas de riesgo, lo que aumentaría el desempeño individual de los colaboradores. Así también una reducción en la percepción de la ambigüedad y conflicto (que son relacionados negativamente entre sí) incrementan el nivel de compromiso laboral del colaborador.

Figura 2. Elementos del compromiso laboral



Fuente: Adaptado de (Caykoylu, Egri , Havlovic, & Bradley, 2011)

Una persona con un alto grado de compromiso laboral, posee una actitud positiva hacia sus actividades, mientras que una persona con un bajo índice o nula satisfacción mantendrá una actitud negativa acerca de su trabajo. (Ramos Raudales & Padilla Bernal, 2016)

Las instituciones públicas, a diferencia de las organizaciones privadas, se encuentran adheridas al Plan de Desarrollo Nacional, y dependiendo del caso, también deben apegar a los planes estatales y/o locales de desarrollo. Es por esta situación que el compromiso laboral se convierte en un espejo de las relaciones y conflictos de la organización. (Carreón Guillén, 2015)

Estilos de liderazgo

El liderazgo formal es aquel ligado a la dirección y una línea jerárquica en las organizaciones, mientras el liderazgo informal no tiene una relación directa con el nivel jerárquico o de toma de decisiones. La presente investigación será enfocada al liderazgo formal. (Peiró & Rodríguez, 2008).

Una definición de liderazgo indica que un líder es aquel que tiene una influencia interpersonal para alcanzar uno o más objetivos específicos. (Pazmiño Solys, Beltrán Morales, & Gallardo Medina, 2016). Partiendo de esa premisa, existen diferentes formas de abordar las situaciones, problemas y conflictos de la organización, dependiendo del estilo de liderazgo utilizados.

Dentro de las teorías de liderazgo existe un camino bastante recorrido, y no es ajeno al contexto cultural en el que se encuentren, por ejemplo, un directivo puede ser considerado un buen líder en algún país asiático, mientras que en México podría ser considerado un tirano. (Espinosa M., Contreras T., & Barbosa R., 2015)

Figura 3. Comparativo de liderazgos



Fuente: Elaboración propia, con información de (Kajatt & Rivas Tovar, 2006), (Pazmiño Solys, Beltrán Morales, & Gallardo Medina, 2016) y (Acosta, Suarez, Pinzón, & Rojas, 2017)

Un enfoque de liderazgo propuesto por Bass (citado por Kajatt, 2006) evidencia que instituciones educativas lograron altos niveles de calidad en la enseñanza atribuibles a un liderazgo eficaz.

En la presente investigación se abordarán los cuatro estilos de liderazgo más utilizados en las organizaciones: Autocrático, Democrático, Liberal, Transformacional. En la figura 3 se muestra un cuadro comparativo de las características de los estilos de liderazgo antes descritos.

Por otro lado, el Estilo de Liderazgo Democrático (ELD) fue propuesto por Lewin en 1939, el ELD establece metas y objetivos con una distribución de responsabilidades, los colaboradores son evaluados de forma consensuada, la toma de decisiones estratégicas es realizada mediante escenarios que permiten la participación de los colaboradores. (Acosta, Suarez, Pinzón, & Rojas, 2017)

El ELD, es orientado al grupo, con trabajo en equipo, la retroalimentación y guía del líder hacia los colaboradores es de suma importancia, Pazmiño et al, (2016) consideran al ELD como el que tiene

mayor eficacia, dado que el líder democrático alienta a los miembros a participar conservando la última palabra.

En el caso del Estilo de Liderazgo Liberal (ELL) también llamado *Laissez-Faire*, este es caracterizado por funciones del líder dispersas, con una menor productividad, esto de acuerdo a un estudio realizado por Lewin en 1939. La eficacia del ELL depende del grado de especialidad de los miembros del equipo de trabajo, es decir que estos sean independientes. (Pazmiño Solys, Beltrán Morales, & Gallardo Medina, 2016)

El ELL mantiene informado al equipo de trabajo de las posibles oportunidades amenazas en los objetivos de trabajo con el fin de puedan reaccionar de forma autónoma. Cuando un miembro del grupo no puede alcanzar las metas, usualmente es prescindido del grupo. (Acosta, Suarez, Pinzón, & Rojas, 2017)

Del lado del Estilo de Liderazgo Transformacional (ELT), utiliza discursos motivacionales sencillos con alto contenido emotivo. Los equipos de trabajo conformados por líderes que utilizan el ELT generalmente consisten en colaboradores con los mismos intereses y capacidades.

El ELT contribuye a la aproximación proactiva de las actividades y metas organizacionales creando oportunidades de crecimiento. (Peiró & Rodríguez, 2008)

Instituciones públicas de educación superior en México

En México la educación pública es regida por la Secretaría de Educación Pública, que conforme a lo descrito en el artículo 38 inciso E de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2018), tiene por encargo la enseñanza superior y profesional. De acuerdo con el sitio de la Secretaría de Educación Pública, en México existen distintos tipos de universidades entre las que se encuentran:

- Escuelas Normales Públicas
- Institutos Tecnológicos
- Universidad Abierta y a Distancia de México
- Universidad Pedagógica Nacional
- Universidades Interculturales
- Universidades Politécnicas
- Universidades Públicas Estatales
- Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario
- Universidades Públicas Federales
- Universidades Tecnológicas
- Centros Públicos de Investigación

Cada uno de estas instituciones posee funciones específicas y por ende el entorno laboral y estudiantil es distinto para cada caso. (Subsecretaría de Educación Superior, 2018)

Subsistema de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

Como parte de la modernización del sistema educativo mexicano, el gobierno federal analizó los modelos educativos de países como: Francia, Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña y Japón, todo esto con motivo de crear una opción alternativa para los futuros estudiantes universitarios. (Garay, 2003)

Las universidades tecnológicas nacieron de tres factores: necesidad de mejorar las Instituciones de Educación Superior (IES), un análisis de los modelos educativos de otros países y por último la necesidad de vincular a las IES con el sector empresarial. (Quezada Trejo, 2007)

De esta manera surgen las Universidades Tecnológicas (UT) en 1991 con un modelo pedagógico de dos años con un enfoque 70% práctico y 30% teórico a cargo de la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (CGUTyP) (Villa Lever & Flores Crespo, 2002)

La función de la CGUTyP es descrita en el sitio web de la Subsecretaría de Educación Superior como “La Coordinación dirige y coordina la prestación del servicio de educación superior en las universidades tecnológicas y politécnicas, mediante el desarrollo y difusión de la normatividad técnico pedagógica en la materia, así como la relativa a la gestión institucional, con el fin de preparar profesionales del nivel superior y promover su incorporación a la actividad productiva nacional.” (Subsecretaría de Educación Superior, 2018)

Instituciones públicas de educación superior en Baja California

En Baja California existen un total de 23 Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES), de las cuales se dividen en: escuelas normales y pedagógicas, centros de investigación, salud, artes, humanidades y por último tecnológicas y politécnicas. (Subsecretaría de Educación Superior, 2016).

De acuerdo con un informe presentado por la Subsecretaría de Educación Superior (2016), entre las IPES que poseen una mayor participación en la región, se encuentran las escuelas normales y pedagógicas, así como las tecnológicas y politécnicas, que englobaron cerca del 14% de la matrícula universitaria del estado, entre estas IPES destacan las siguientes:

- Institutos Tecnológicos de Ensenada, Mexicali y Tijuana,
- Universidad Tecnológica de Tijuana
- Universidad Politécnica de Baja California

Los modelos de trabajo y la gestión del talento humano son distintos en cada uno de los ambientes laborales, sobre todo si se toma en cuenta el nivel de madurez de la organización, ritmo de crecimiento y desarrollo de la institución. (Ramírez Campos & Domínguez Aguirre, 2012)

Universidad Tecnológica de Tijuana

La universidad Tecnológica de Tijuana (UTT) fue fundada en agosto de 1998 con personalidad jurídica y patrimonio propio como un Organismo Público descentralizado del Gobierno del Estado de Baja California (Mendoza González, 2015) para suplir la necesidad de otorgar educación superior a zonas de la ciudad donde era difícil el acceso.

La UTT, comparte elementos comunes de otras universidades tecnológicas, uno de los que inciden, es la composición de su matrícula por estudiantes de primera generación, aproximadamente un 90% de ellos proviene de familias cuyos padres no poseen una educación universitaria. (Aguilar Nery, 2012)

El modelo de trabajo enfocado a la calidad, proviene de la implementación de la norma ISO 9000 en su versión 2008 y actualmente en proceso de certificación para la versión 2015. (Vargas García, Castañeda Ortiz, Lozano Candía, & Castro Bojorquez, 2015)

Como fue mencionado con anterioridad la UTT al igual que otras universidades tecnológicas comparte características distintivas del modelo educativo, en el caso específico de la UTT, posee una incorporación del 90% de los egresados al ámbito laboral, esto en los primeros 6 meses de haber concluido sus estudios.

Los programas educativos ofertados por la UTT se enfocan en la demanda del sector productivo, todas las carreras incluyen la asignatura de inglés obligatoria en todos los cuatrimestres (con excepción de los cuatrimestres de estadías) (UTT, 2018)

La UTT oferta diferentes servicios además de la formación profesional, como son los servicios tecnológicos y la capacitación de competencias profesionales.

Durante 2017 la UTT, atendió aproximadamente 3500 alumnos anualmente, La UTT cuenta actualmente con una Unidad Académica en Ensenada y una Extensión en el poblado de San Quintín desde 2009, ambas en Baja California. (Mendoza González, 2015)

La visión de la UTT es “Ser una Universidad Bilingüe Internacional y Sustentable, reconocida por su excelencia académica, generadora de innovación tecnológica y liderazgo de sus egresados”, en el cumplimiento de esta visión, la UTT implementará una nueva modalidad, de educación bilingüe denominada BIS2, pionera en América Latina, bajo un esquema pedagógico bilingüe inglés-español con 35 horas intensivas de inglés donde a partir del tercer cuatrimestre el total de las asignaturas serán impartidas en dicho idioma, enfocado a la internacionalización, sustentabilidad. La modalidad BIS, comenzará con los programas educativos de Operaciones Comerciales Internacionales, Procesos Industriales y Tecnologías de la Información en septiembre de 2018. El modelo curricular BIS puede ser consultado en la figura 5. (UTT, 2018)

Estructura organizacional de la UTT

La Universidad Tecnológica de Tijuana se encuentra encabezada por la Rectoría, de ella dependen tres secretarías: Secretaría Académica (SA), Secretaría de Vinculación (SV) y Secretaría de Administración y Finanzas (SAF), de igual manera, también dependen directamente de Rectoría, la Dirección de Planeación y Evaluación (DPE) y la Dirección de Extensión Universitaria (DEU) y la Subdirección de Admisión y Servicios al Estudiante (SASE). (Mendoza González, 2015)

² Bilingüe, Internacional y Sustentable

La SA, se compone de las direcciones de carrera con un total de 21 programas educativos en Técnico Superior Universitario de los cuales 15 culminan en 9 ingenierías, el departamento de idiomas y el departamento de servicios bibliotecarios.

La parte administrativa de la universidad, en la SAF se encuentra la Subdirección de Recursos humanos, así como los departamentos de Recursos Materiales, Mantenimiento e Instalaciones, Sistemas de Información Tecnológica, Contabilidad y Presupuestos.

En cuanto a la SV se encuentra la subdirección de Enlace Empresarial, Prácticas, Estadías y Educación Continua, y los departamentos de Entidad de Certificación y Evaluación, Programas Internacionales, Innovación y Desarrollo Tecnológico e Incubadora de Negocios, por último, Incubadora.

Metodología

La presente investigación se realizó con base en un diseño mixto, en primer lugar cualitativo, dado que se analizó la percepción de los empleados sobre distintos elementos que comprenden el clima organizacional, mediante la aplicación de una encuesta (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2010).

De igual manera se realizó la aplicación de entrevistas a los jefes para comparar los elementos obtenidos de la percepción del empleado con la percepción del personal directivo.

Desde el punto de vista de la línea de tiempo, la presente investigación fue de tipo transversal. Recopiló datos sobre las variables de percepción en un periodo de abril a mayo de 2018. (Ávila Baray, 2006)

Para identificar a la población se acudió a la Universidad Tecnológica de Tijuana (UTT), directamente con la Subdirección de Recursos Humanos, para obtener la cantidad total de empleados con una antigüedad mayor a un año, separando aquellos que desempeñan algún puesto de mandos medios y alta dirección. Es importante recalcar que la UTT posee diferente cantidad de empleados dependiendo del periodo escolar en el que se encuentre, esto debido a la demanda relacionada con la cantidad de matrícula atendida.

Desarrollo de los instrumentos

Para evaluar la población, en primer lugar, se diseñó un instrumento llamado: Evaluación de la percepción del clima laboral (ver tabla 1). Se utilizó para valorar los distintos elementos presentes en la percepción laboral. La puntuación se obtuvo con base en una escala de Likert de siete opciones.

Tabla 1: Evaluación de la percepción del clima laboral

VARIABLES	ASPECTOS A EVALUAR
I. COMPROMISO	1. Nivel de compromiso del empleado
	2. Nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales
	3. Percepción de evaluaciones recibidas
	4. Percepción de monotonía laboral

II. TOMA DE DECISIONES	1. Nivel de apoyo y compañerismo
	2. Participación activa en la toma de decisiones
	3. Solución de conflictos
III. FACTORES ECONÓMICOS	1. Percepción salarial
	2. Percepción de necesidades
	3. Bonificaciones o premios
IV. JEFES INMEDIATOS	1. Percepción del jefe inmediato
	2. Motivación
	3. Distribución de carga laboral
V. CONDICIONES DE TRABAJO	1. Percepción de las instalaciones, materiales y herramientas requeridas
	2. Medición de horarios de trabajo
VI. CRECIMIENTO Y PROMOCIONES	1. Percepción de promociones dentro de la empresa
	2. Capacitación
VII. PERTENENCIA	1. Apego institucional
	2. Lealtad institucional

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento se validó mediante el análisis de fiabilidad con el método alfa de Cronbach que se refleja en la tabla 2. Los resultados obtenidos fueron de 0.908 con una muestra inicial de 18 sujetos recolectados aleatoriamente lo cual representa un 11.1% del total de la población encuestada.

Tabla 2: Análisis de Confiabilidad alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	47

Fuente: elaboración propia.

El segundo instrumento utilizado, fue una entrevista realizadas al personal de mandos medios y alta dirección de la institución. Las entrevistas fueron realizadas de manera abierta, durante la ejecución de las mismas fueron realizadas algunas preguntas de seguimiento, de acuerdo con la información relacionadas en el tema de la entrevista.

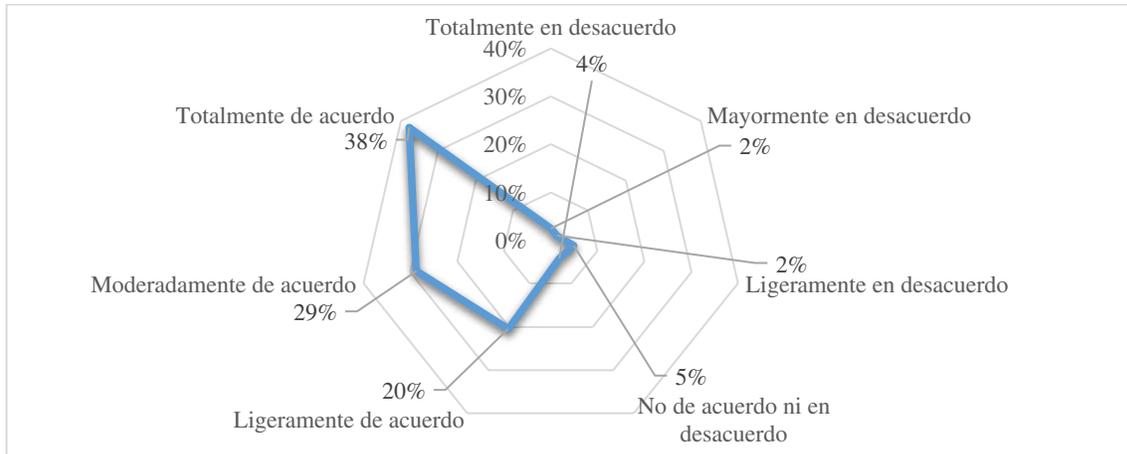
El instrumento de entrevista fue validado por el Dr. Héctor J. Maymí-Sugrañes con un total de 9 preguntas de inicio. La selección de los entrevistados fue a personal con colaboradores a su cargo, de las áreas o departamentos con mayor participación en la encuesta, sin embargo la participación de los entrevistados decidió mantenerse en el anonimato.

Resultados de la investigación

La población encuestada presentó las siguientes características, de las 122 personas encuestadas, el 57% correspondió al sexo femenino, mientras que el 43% al sexo masculino; por su parte, el 40% del personal encuestado fue integrado por personal de tiempo completo, mientras que el 35% de la muestra fue compuesta por personal administrativo, de igual manera el 24% de las encuestas fueron aplicadas a docentes de asignatura.

Así también el 39% de los colaboradores posee un empleo alternativo, y el 69% presenta una antigüedad menor a 8 años en la institución.

Grafico 1.- Ítem 3, Mis opiniones siempre son tomadas en cuenta



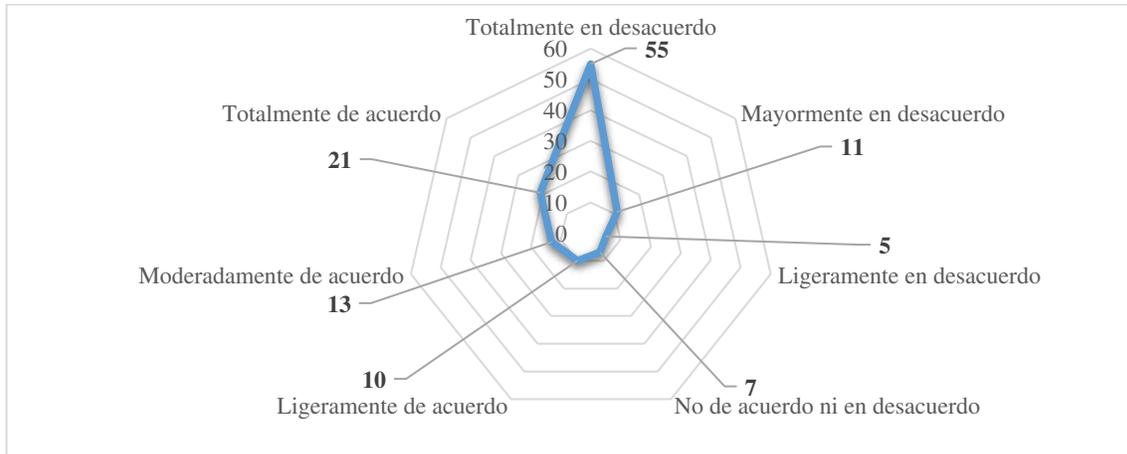
Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Una vez analizados los datos, Dentro de los aspectos medidos en la percepción del empleado fueron incluidos: la toma de decisiones, ascensos obtenidos, objetivos organizacionales, compañerismo, descripción de puesto. Se les pregunto a los empleados, para determinar la percepción de si sus opiniones son tomadas en cuenta de los cuales el 38% de los empleados indica que se encuentra totalmente de acuerdo en que sus opiniones son tomadas en cuenta, mientras que un 29% manifestó estar moderadamente de acuerdo con la misma afirmación. Por otro lado el 20% está ligeramente de acuerdo, a diferencia del 9% que presenta distintos grados de desacuerdo.

La evaluación del empleado respecto a que tan valorado es su trabajo por la instrucción se muestra en la figura 20, donde el 35% del personal indica estar totalmente de acuerdo con que su trabajo es valorado por la institución, mientras que el 29% indica estar moderadamente de acuerdo en contraste con un 24% que manifestó estar ligeramente de acuerdo.

Otro de los aspectos medidos en la percepción del empleado fue, las promociones o ascensos recibidos en el último año. El 45% de los empleados manifestó no haber recibido algún tipo de ascenso durante el último año, en contraste con el 17% que indicó a haber obtenido una promoción, el resto de los empleados manifestó distintos niveles de acuerdo respecto a las promociones obtenidas.

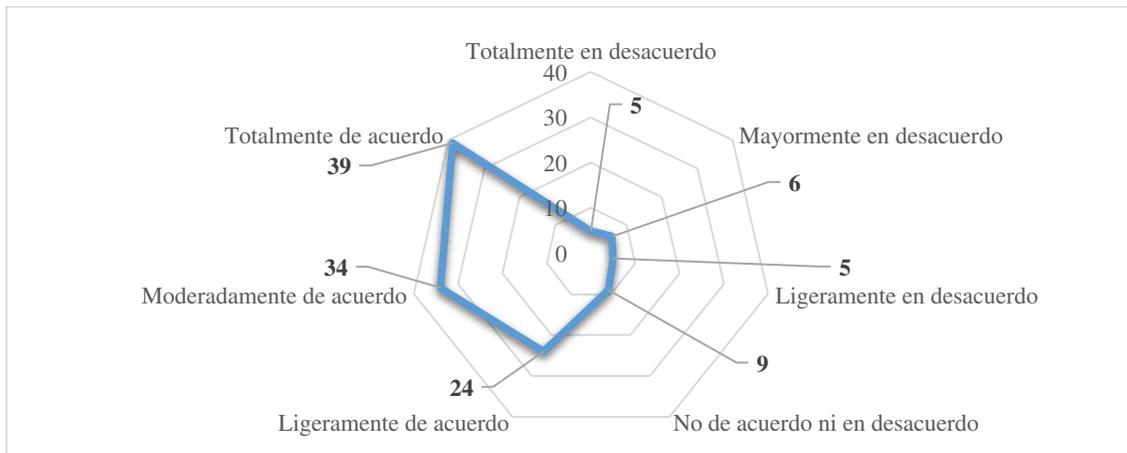
Grafico 3. Ítem 6, He recibido una promoción o ascenso en el último año.



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Así también fue considerado dentro en la percepción de empleado, el identificar el como ellos veían apoyo de los compañeros de trabajo, donde el 44% de los empleados indico estar totalmente de acuerdo con la afirmación, por otro lado el 35% manifestó estar moderadamente de acuerdo, en comparación del 12% que se encuentra ligeramente de acuerdo. El 8% manifestó estar en desacuerdo en distintos grados.

Grafico 4. Ítem 11. La mayor parte de las decisiones son tomadas mediante consenso mayoritario

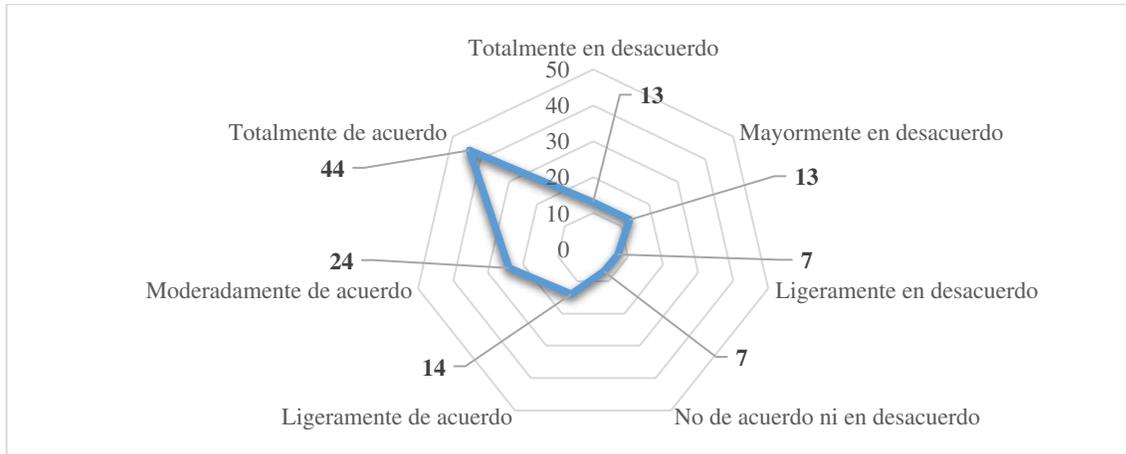


Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

El ítem 14 indica si el empleado cuenta con una descripción de puestos por escrito, el resultado revela lo siguiente: El 11% de la población encuestada menciona estar en totalmente en desacuerdo y con el mismo porcentajes indicaron estar mayormente en desacuerdo, mientras que con el 6% indicaron estar ligeramente en desacuerdo así como mantener una posición neutra al no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por el contrario el 36% indico tener una descripción de puestos por escrito, mientras que un 20% manifestó estar moderadamente de acuerdo con la afirmación de encuesta. Por ultimo 11% indicó estar ligeramente de acuerdo con tener una descripción de puestos por escrito.

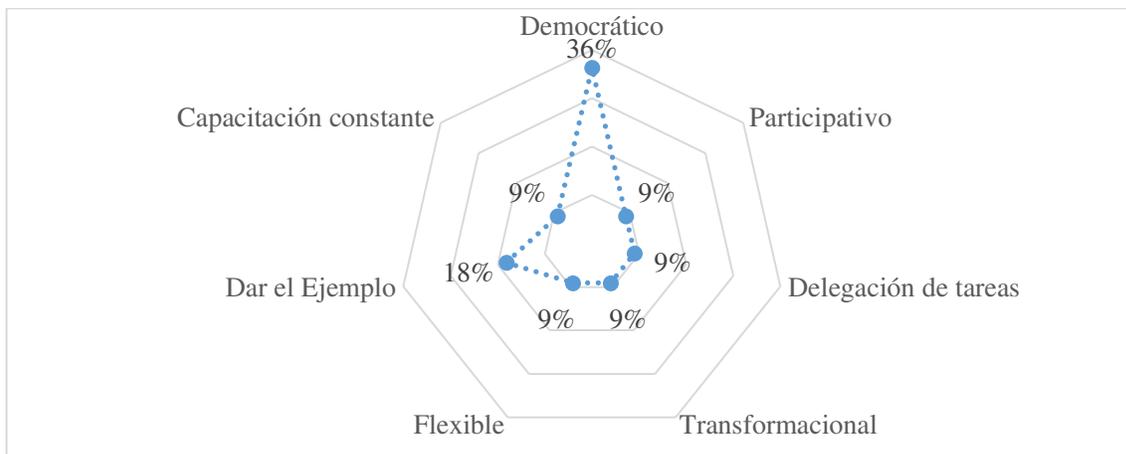
Grafico 5. Ítem 14, Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Dentro del instrumento de entrevista, se incluyeron preguntas que ayudaran a determinar el estilo de liderazgo ejercido por el directivo, entre los resultados emitidos por los entrevistados se encontró lo siguiente, el líder promedio de la UTT es una mezcla entre los estilos de liderazgo democrático y participativo y transformacional, con características flexibles, dando el ejemplo y la mejora constante mediante la capacitación.

Grafico 6. Perfil del líder en UTT



Fuente: elaboración propia con datos obtenido de las entrevistas.

Definiendo al Estilo de Liderazgo Democrático, para este líder, los colaboradores son evaluados de forma consensuada, la toma de decisiones estratégicas es realizada mediante escenarios que permiten la participación de los colaboradores de forma consensuada, sin embargo este tiene la última palabra. (Acosta, Suarez, Pinzón, & Rojas, 2017)

Correlación de variables

La correlación entre las variables Percepción del jefe inmediato (PJI) y Toma de Decisiones (TDD), muestran una correlación significativa de 0.721, esto es debido la forma en que los colaboradores perciben el a su jefe inmediato afecta a la toma decisiones grupales, así también, la variable TDD posee una correlación significativa de 0.514 con el Grado de Pertenencia (GP) con la institución (Ver tabla 3)

Tabla 3. Correlación de variables

	Compromiso	Toma de Decisiones	Percepción del jefe inmediato	Percepciones Económicas	Pertenencia	Condiciones de Trabajo	Crecimiento Laboral
Compromiso	1	.453**	.471**	.390**	.334**	.378**	0.071
Toma de Decisiones	.453**	1	.721**	.492**	.514**	.249**	.257**
Percepción del jefe inmediato	.471**	.721**	1	.427**	.415**	.328**	.250**
Percepciones Económicas	.390**	.492**	.427**	1	.422**	.423**	.334**
Pertenencia	.334**	.514**	.415**	.422**	1	.354**	.396**
Condiciones de Trabajo	.378**	.249**	.328**	.423**	.354**	1	.246**
Crecimiento Laboral	0.071	.257**	.250**	.334**	.396**	.246**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos.

Variabes como Percepciones Económicas (PE), Compromiso Laboral (CL) y Pertenencia Institucional (PI), manejan correlaciones poco significativas con 0.427, 0.471 y 0.415 respectivamente. La medición de estas variables es importante, sin embargo, en este escenario no existe una correlación significativa, pero no por ello deben dejar de atenderse. (Ver tabla 3)

Conclusiones

Durante el proceso de investigación se buscó ahondar en la incidencia del estilo de liderazgo como factor incidente del clima laboral. Para ellos se establecieron dos hipótesis:

- Los Estilos de liderazgo afectan a la percepción del empleado del clima laboral de su institución.
- El clima laboral global de la institución se ve afectado por la percepción del jefe inmediato.

La primera de ellas queda demostrada al analizar las variables PJI y TDD, otorgando como resultado una correlación significativa de 0.721. (Ver tabla 4)

La segunda hipótesis fue probada igualmente mediante la correlación de variables, en este caso el Clima Global (CG) de la institución y la PJI, indicando una correlación significativa de 0.634, lo cual ayuda a corroborar la hipótesis planteada (Ver tabla 5)

Tabla 4. Correlación de Clima Global y Percepción del Jefe Inmediato

	Clima Global	Percepción del jefe inmediato
Clima Global	1	.634**
Percepción del jefe inmediato	.634**	1
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de datos.

Las variables como Percepciones Económicas (PE), Compromiso Laboral (CL) y Pertenencia Institucional (PI), manejan correlaciones poco significativas con 0.427, 0.471 y 0.415 respectivamente.

Sin embargo es interesante y recomendable darles seguimiento, porque aun y cuando no se observa una correlación entre ellas, si es factible que nos brinden información relevante, en el gráfico 3 se muestra la percepción de la promoción y ascenso, mismos que pueden incidir en el sentido de pertenencia institucional.

El mismo gráfico puede relacionarse con el compromiso laboral, en el sentido que entre más valorado sea el trabajo, aumenta el compromiso laboral se puede obtener del colaborador, y se podría asumir que crecería el sentido de pertenencia en la institución.

Finalmente el clima global laboral tiene una estrecha relación con la percepción del liderazgo del jefe por parte del empleado, tal como se observa en la tabla 4.

Referencias

- Acosta, J., Suarez, R., Pinzón, F. A., y Rojas, Y. (2017). Identificación de Estilos de Liderazgo con Datos Aportados por EEG. *Neumann Business Review*, 3(2), 113-128.
- Aguilar Nery, J. (2012). La configuración de la tutoría en la Universidad Tecnológica de Tijuana: narrativas docentes. *Revista de la educación superior*, 41(164), 99-121.
- Allaire, Y., y Firsirotu, M. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación* (Edición electrónica ed.). Cd. Cuauhtémoc, Chihuahua, México: Eumed.net.
- Cámara de diputados del h. congreso de la unión. (2018). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_090318.pdf
- Carreón Guillén, J. (2015). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Contaduría y Administración*, 60(1), 31-51.

- Caykoylu, S., Egri, C. P., Havlovic, S., y Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), 7-33.
- Dessler, G. (1992). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall.
- Espinosa M., J. C., Contreras T., F., y Barbosa R., D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 303-317.
- Garay, A. (2003). El perfil de los estudiantes de nuevo ingreso de las universidades tecnológicas en México. *El Cotidiano*, 19(122), 75-85.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
- Gómez Morelos, J., y Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Kajjat, N. V., y Rivas Tovar, L. A. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Mercados y Negocios*, 14(7), 21-43.
- Larios Gómez, E., Aguilar Camacho, M. J., y Barrera Arias, E. (2016). El clima laboral como factor detonante en la competitividad de las universidades privadas en Puebla-México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1), 180-197.
- Mendoza González, M. Á. (2015). *Caso de Éxito UTT: Premio Baja California a la Calidad y Competitividad*. Universidad Tecnológica de Tijuana.
- Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21.
- Pazmiño Solys, G. A., Beltrán Morales, M., y Gallardo Medina, W. M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revista PUCE*(103), 355-369.
- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 28(1), 68-82.
- Peña Viveros, R., Hernández Hernández, D. M., Luz Vélez-Moreno, A. M., García Sandoval, M. G., Reyes Tellez, M. A., y Ureña Bogarin, E. L. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, 57(6), 528-536.

- Quezada Trejo, N. (2007). *Formación profesional en las universidades tecnológicas: una perspectiva de la sociología de las profesiones (Tesis de pregrado)*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Ramírez Campos, Á. F., y Domínguez Aguirre, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*(109), 11-30.
- Ramos Raudales, G., y Padilla Bernal, L. E. (2016). Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la universidad autónoma de Zacatecas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1), 218-237.
- Serrate Alfonso, A., Portuondo Vélez, Á. L., Sánchez Puigbert, N., y Suárez Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Subsecretaría de Educación Superior. (2016). *Panorama de la educación superior en el estado de Baja California*. Subsecretaría de Educación Superior, Planeación Integral de la Educación Superior, Ciudad de México. Obtenido de http://www.pides.mx/panorama_esmex_2015_2016/02_bajacalifornia_panorama_esmex_m.pdf
- Subsecretaría de Educación Superior. (2018). *Direcciones y Coordinaciones Generales de la SES*. Obtenido de http://www.ses.sep.gob.mx/direc_coordi.html
- Subsecretaría de Educación Superior. (05 de 05 de 2018). *Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.ses.sep.gob.mx/instituciones.html>
- Universidad Tecnológica de Tijuana. (2017). *Sistema de Indicadores Institucionales*. Obtenido de <http://transparencia.uttijuana.edu.mx/portal/transparencia/#/>
- UTT. (2018). *Universidad Tecnológica de Tijuana*. Recuperado el 09 de 05 de 2018, de MODELO EDUCATIVO: <http://www.uttijuana.edu.mx/modelo-educativo/>
- Vargas García, M. d., Castañeda Ortiz, J. F., Lozano Candía, E., y Castro Bojorquez, J. C. (2015). Diseño de la interfaz gráfica del formato de registro escolar en la UTT usando la metodología DCU-GEDIS para la creación de pantallas. *Compendio Investigativo de Academia Journals Celaya 2015*, 7(4), 5995-6000.
- Villa Lever, L., y Flores Crespo, P. (2002). Las universidades tecnológicas mexicanas en el espejo de los institutos universitarios de tecnología franceses. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 7(14), 17-49.