

Liderazgo y su relación con la intención del personal de permanecer en la empresa: caso de estudio

Urfila Victoria Peláez Estrada¹, René López Toscano¹, Herminio Aniano Aguirre¹,
Norma Alicia Macías Rodríguez³, Jaime Vázques Martínez¹, Ma. Guadalupe Medina Ortiz²,
Rusbel Toledo Altamirano, Reyna Flor Cruz Fuentes¹

¹Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Pinotepa

²Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Comitancillo

³Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Sinaloa de Leyva

Resumen

El presente trabajo se realiza un análisis para su veracidad de la relación entre el tipo de liderazgo y el índice de permanencia que existe dentro de una empresa, en el cual se realizó una encuesta tipo Likert a 80 colaboradores, para demostrar la concordancia que hay entre las dos variables, se determinó las competencias que tienen los líderes como supervisores, además de cómo perciben los colaboradores su grupo de trabajo y el trato que tienen con la empresa.

Se decidió elegir el tema de la intención de permanencia con respecto al tipo de liderazgo que manejan los supervisores debido a que son ellos el contacto directo que tienen los colaboradores a nivel operativo.

Los resultados obtenidos de este estudio se demuestran que existe una afinidad entre la intención de permanencia de los colaboradores a nivel operativo y el tipo de liderazgo que manejan los supervisores de la organización, este estudio ayudará para saber cuánta influencia tienen los líderes en la percepción que tienen los colaboradores tanto de sus actividades como de la empresa en general y hacer los ajustes necesarios para aumentar los índices de permanencia laboral.

Abstract

The present work is carried out an analysis for its veracity of the relationship between the type of leadership and the permanence index that exists within a company, in which a Likert-type survey was carried out on 80 collaborators, to demonstrate the concordance that exists between the two variables, the competencies that the leaders have as supervisors were determined, as well as how the collaborators perceive their work group and the treatment they have with the company.

It was decided to choose the theme of the intention of permanence with respect to the type of leadership that the supervisors handle because they are the direct contact that the collaborators have at the operational level.

The results obtained from this study show that there is an affinity between the intention of permanence of the collaborators at the operational level and the type of leadership that the organization's supervisors manage, this study will help to know how much influence the leaders have on the perception that collaborators have, both in their activities and in the company in general, and make the necessary adjustments to increase job retention rates.

Palabras Clave: Liderazgo, Permanencia, Relación, Empresa.

Keywords: Leadership, Permanence, Relationship, Company.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo se ha registrado en la historia a través de quienes dirigieron, administraron, planearon, organizaron y controlaron a otros hombres mediante las guerras y exploraciones, desde las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y hebreos, hasta llegar a la influencia y contribuciones de los

militares y los líderes religiosos, para finalmente enfocarse en organizaciones de distintos tamaños en la revolución industrial (Estrada S., 2007).

Una vez que los colaboradores ingresan a la organización, su desempeño individual y en equipo se verán directamente influenciados por el trato que tengan con su líder o supervisor inmediato y en la mayoría de los casos de esto dependerá si el colaborador decide o no permanecer en la empresa, por lo que es siguiente estudio está enfocado en ver cómo influye el tipo de liderazgo y el estilo de dirección en la decisión de los colaboradores a nivel operativo en permanecer en la organización.

El principal motivo por el cual se eligió estudiar este tema es debido a que distintos autores que estudian el ámbito laboral hacen referencia que por causa de un mal liderazgo los empleados no se sienten cómodos en su trabajo y la mayoría de las veces deciden abandonar su empleo, llevando a que se tenga un alto índice de rotación lo cual lejos de ayudar, causa costo tanto económico como de tiempo dentro de la organización, que va desde lo invertido en contratación, entrenamiento y todo eso causa retrasos en los niveles de producción de la organización.

En la metodología que se utilizó, los principales autores Blake y Mouton, Kurt Lewin, Chiavenato entre otros, se buscó asociar en la encuesta ítems con la rejilla gerencial para que fuera un poco más sencillo.

El objetivo fue encontrar la relación que tiene el tipo de liderazgo y dirección con el índice de rotación o permanencia que tiene la organización, para ello se busca identificar qué estilo de dirección tienen los supervisores, las competencias que tienen como líderes y su influencia en los grupos/cohesión dentro de la organización para así poder explicar qué efecto tiene sobre los colaboradores y saber si es el adecuado para que decidan o no permanecer en la empresa.

2. METODOLOGÍA

1 Diseño de la investigación. Para el desarrollo de la investigación primero se planteó la hipótesis que se busca complementar con la información que se obtendría del proceso de investigación, para ello se revisó la información y se determinó la matriz de congruencia con la cual se identificó las que serían las variables con las que se trabajaría y dar paso a realizar la encuesta que se aplicó a los colaboradores a nivel operativo de la organización, contando con una población de 100, por lo que se tomó una muestra representativa de 80 colaboradores, el tiempo en el cual se aplicaron las encuestas se vio influenciado por el horario de trabajo, por lo que se tuvo que utilizar el tiempo libre en la organización para llevar a cabo el proceso.

2. El tipo de la investigación es cuantitativa y cualitativa porque se obtiene valores de medición los cuales se interpretan, mediante el instrumento de investigación es una encuesta de 30 enunciados, la cual se utilizará para medir el grado de relación entre liderazgo y permanencia a nivel operativo, con el objetivo de encontrar una relación entre el tipo de liderazgo en los supervisores de la organización con el índice de rotación o permanencia que hay a nivel operativo, mediante los resultados que se obtengan con las encuestas se deducirá si hay o no tal relación, acorde a los resultados que se obtengan se dará una breve explicación del porqué pudo haber tenido esos resultados, con la ayuda de las variables será más sencillo realizar el análisis según la particularidad de cada una.

3. El enfoque de investigación es descriptiva porque se busca explicar qué relación tiene el liderazgo de los supervisores con la rotación o permanencia del personal de una organización a nivel operativo, llevándose a cabo la recolección de encuestas dentro de una organización, es transversal debido a que la encuesta se aplicará una sola vez en un tiempo determinado, la fuente de investigación es documental.

4. Como instrumento de investigación se optó por la aplicación de una encuesta, la cual se desarrolló con la ayuda de la matriz de congruencia y la identificación de las variables a evaluar, el instrumento de investigación consta de 30 ítems categorizada en estilos de dirección, competencias del supervisor como líder, grupos/cohesión e intención de permanencia en la organización, esta última se dividió en 3 tres dimensiones las cuales son relación con la empresa, relación con los compañeros y relación con el jefe y la tarea, para medir las variables se utilizó la escala tipo Likert, con valores asignados del 1 al 5, como se muestran en la tabla 1

Tabla 1. para medir las variables se utilizó la escala tipo Likert

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

4.1 **Validez y confiabilidad del instrumento de investigación.** Mediante el programa SPSS se obtuvo una confiabilidad del 93.6% en el Alfa de Cronbach utilizando las respuestas de las 80 encuestas que se aplicaron en la organización.

5. **Como método de investigación** se recopiló información a través de encuestas a una población de estudio dentro de una organización con una total de 30 ítems.

6. Variables y sus indicadores

Variable 1: Estilos de dirección

El líder maneja un estilo de dirección enfocado según las necesidades que él considere debe cubrir, buscando dirigirse hacia las personas, la producción, tratar de mantener un equilibrio entre ambas o dejar todo de lado y solo tratar de cumplir con su horario de trabajo ya establecido por la organización. Buscando asociar el tipo de relación que el líder tiene con sus colaboradores y con sus responsabilidades ante la empresa.

Variable 2: Competencias del supervisor como líder

El líder tiene una buena relación con sus colaboradores, toma en cuenta sus opiniones, se preocupa por una buena comunicación que sea clara y concisa con todos los miembros del equipo, busca apoyarse en otras personas cuando él no tiene el conocimiento de cómo realizar algunas actividades, genera un ambiente de compañerismo en el equipo, acepta las consecuencias de sus acciones.

Variable 3: Grupos/Cohesión

Los colaboradores se sienten parte de la organización y del equipo de trabajo, la comunicación en el equipo de trabajo es agradable y fluida, hay un ambiente agradable en el área de trabajo llevando un trato cordial entre los miembros del equipo, las actividades que realiza cada persona son igual de importantes, la organización busca integrar más al personal mediante actividades para motivar a los colaboradores, llevando a tener un trato más ameno entre todos los miembros de la empresa.

Variable 4: Intención de permanencia en la organización

Los colaboradores sienten que son parte importante del equipo de trabajo, considera que la presión a la hora que realiza su trabajo es adecuado, le da importancia a la misión, visión y valores que promueve la organización, desempeña con entusiasmo sus actividades, le gusta involucrarse en las actividades de otros miembros del equipo, llevan buena relación entre compañeros, evitan faltar a su trabajo para no hacer la carga pesada a sus compañeros, se preocupan por realizar sus actividades correctamente, sienten la confianza de acercarse a la empresa para solicitar algún apoyo, la convivencia entre compañeros en tiempos de descanso es agradable, sienten que tienen oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

8. Modelo de investigación. El modelo de la investigación es descriptivo, se determinaron las variables a evaluar, cómo se relacionan o asocian entre sí, describe las características de las personas que en este caso son los líderes de los equipos de trabajo, con la encuesta se busca responder preguntas acordes a la relación que tienen los colaboradores a nivel operativo con su respectivo líder.

9. Recolección y tratamiento. Ya establecidas las variables a medir, se procedió a realizar una encuesta piloto de 30 ítems a un total de 34 colaboradores en la organización, con la finalidad de ver si la relación entre las preguntas y las variables era la indicada y para ver si las preguntas eran de fácil comprensión para los colaboradores y para ver su nivel de confiabilidad. Se observó que la mayoría de los colaboradores presentaron al inicio un temor por sus respuestas, se les dio confianza al momento de aclarar que las respuestas son totalmente anónimas y estas no afectarían en sus respectivas actividades de trabajo ni en su ambiente laboral.

10. Población de estudio y muestra de la investigación. Para determinar el tamaño de muestra a la cual se le aplicaría la encuesta se consideró que a nivel operativo son un total de 100 colaboradores por lo que se procedió a utilizar la ecuación para poblaciones finitas la cual se muestra a continuación, así como la sustitución de los datos en la ecuación.

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} =$$

Dónde:

N = Total de la población.

Z = Nivel de confiabilidad (94% = 1.88)

p = Probabilidad de éxito, de que la rotación o permanencia se vea influenciada por el liderazgo del supervisor (50%)

q = Probabilidad de falla, de que la rotación o permanencia no se vea influenciada por el liderazgo del supervisor = 1 - p = (1 - 50%)

E = Error de estimación (0.05)

$$n = \frac{100 * 1.88^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (100 - 1) + 1.88^2 * 0.05 * 0.5} = 78.11 = 80$$

Análisis e interpretación de los datos

En la variable de intención de permanencia se evalúan los resultados con base en la siguiente escala de valores cuantitativos y cualitativos como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Escala de valoración; intención de permanencia (Nota Elaboración propia)

Intención de permanencia	
Baja	0.00-1.78
Media	1.79-3.39
Alta	3.40-5.00

En la variable de liderazgo se evalúan los resultados con base en la siguiente escala de valores cuantitativos y cualitativos como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Escala de valoración; rol de liderazgo (Nota Elaboración propia)

Rol de liderazgo	
Líder malo	0.00-1.99
Líder regular	2.00-3.99
Líder bueno	4.00-5.00

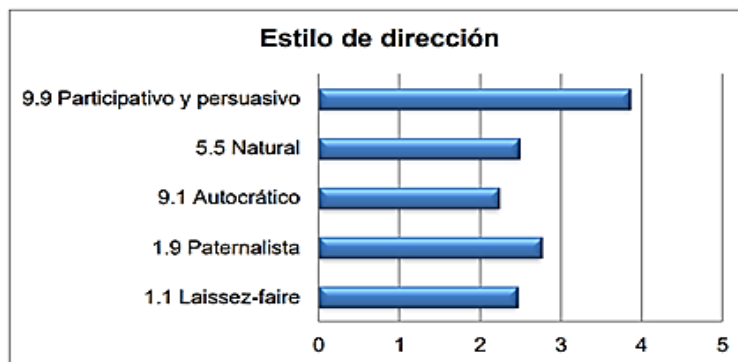
3. RESULTADOS

Resultados obtenidos acerca del estilo de dirección, competencias de liderazgo en el supervisión y nivel de cohesión en los grupos

Estilos de Dirección basado en la Rejilla Administrativa de Blake y Mouton.

De acuerdo a los resultados de la encuesta el estilo de dirección que manejan los líderes dentro de la organización y acorde a la rejilla administrativa, se muestra el estilo de dirección 9.9 participativo y persuasivo es predominante con un valor promedio de 3.85, mientras que el estilo de dirección más bajo encontrado es 9.1 que corresponde a un estilo autocrático con un valor promedio de 2.22 tal como se muestra en la gráfica 1.

Estilos de Dirección prevalectentes



Gráfica 1. Estilos de Dirección prevalectentes

Competencias específicas de la supervisión como líder

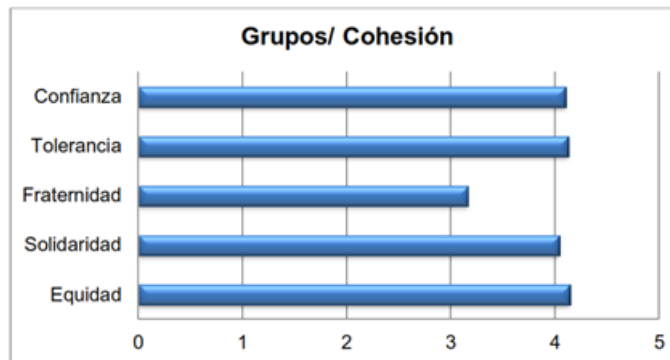
En este rubro los resultados de la encuesta acerca de la competencia que tienen los supervisores como líderes dentro de la empresa y de acuerdo con la formulación de las preguntas los supervisores muestran cumplir con las competencias específicas de un líder, tal como se observa en la gráfica 2 donde el conocimiento de la tarea y la responsabilidad con un valor promedio cada una de 4.262 son las competencias preponderantes de los supervisores, entre tanto la delegación es la competencia más baja con un valor promedio de 3.375.



Gráfica 2. Competencias del supervisor como líder

Grupos y Cohesión

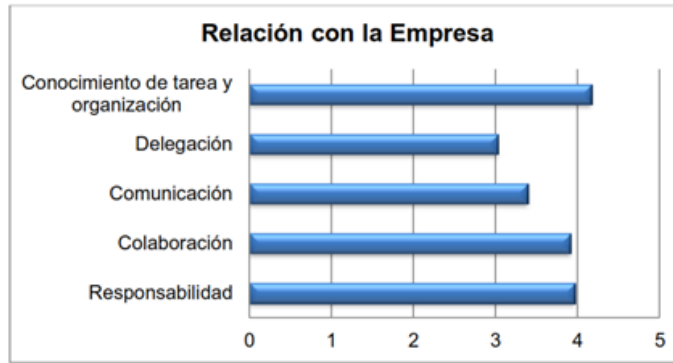
Los resultados de la muestra evaluada, reflejan un alto grado de cohesión en los grupos formales de la empresa, donde el concepto de equidad con un valor promedio de 4.13 es el más alto, a la vez que el valor más bajo es el de la fraternidad con un valor promedio de 3.162 como se observa en la gráfica 3.



Gráfica 3. Grupos/ Cohesión

Intención de permanencia con respecto a la empresa

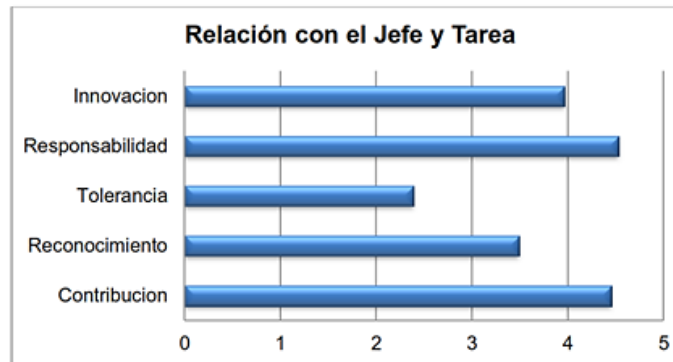
Como se muestra en la gráfica 4 en la relación con la empresa el dato más alto encontrado es el del conocimiento de la tarea y organización con un valor promedio de 4.162 de acuerdo a la escala de Likert mientras que el más bajo es el de la delegación con un valor promedio de 3.025.



Gráfica 4. Relación con la empresa

Intención de permanencia en la empresa con respecto a la relación con el jefe y la tarea

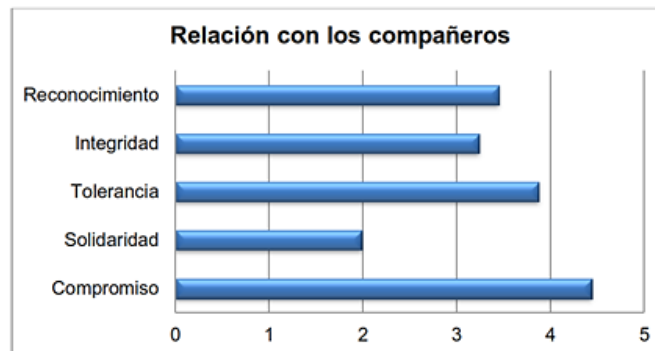
De acuerdo a los resultados de la encuesta la relación que tienen los colaboradores con el jefe y la tarea se percibe que el dato más alto es el de la responsabilidad con un valor promedio de 4.52 a la vez que el dato más bajo es el de la tolerancia con un valor promedio de 2.38 como se muestra en la gráfica 5.



Gráfica 5. Relación con el jefe y la tarea

Intención de permanencia en la empresa con respecto a la relación con compañeros

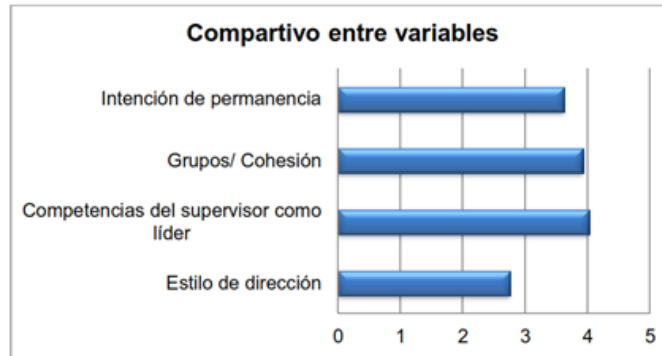
Con los resultados de la encuesta acerca de la relación con los compañeros dentro de la organización se percibe que el dato más alto es el del compromiso con un valor promedio de 4.43 a la vez que el dato más bajo es el de la solidaridad con un valor promedio de 1.98 como se muestra en la gráfica 6.



Gráfica 6. Relación con los compañeros

Análisis comparativo de los resultados

En base al resultado de la encuesta y sus respectivos promedios de cada variable dentro de la organización, siendo el dato más alto el de competencias del supervisor como líder con un promedio de 4.02, entre tanto el dato más bajo es el estilo de dirección con un valor promedio de 2.75 como se observa en la gráfica 7.



Gráfica 7. Comparativo Estilo de dirección, competencias del supervisor como líder, grupos/ cohesión e intención de permanencia

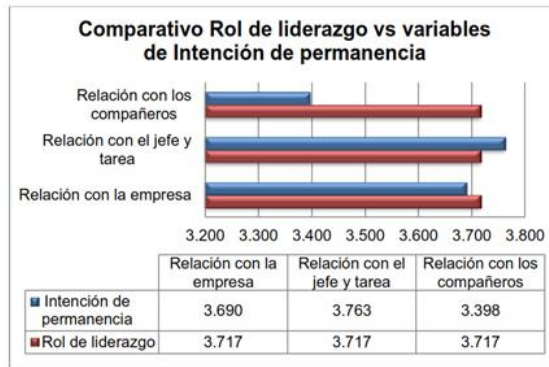
Interpretación de los resultados

De acuerdo a la escala de valoración de la tabla 1, con un promedio general de 3.62 se observa que la intención de permanencia está dentro del rango alto, acorde a la escala de valoración de la tabla 2 con un promedio de 3.72 se muestra que el rol de los líderes (supervisores) está catalogado como líder regular como se muestra en la tabla 3.

Tabla 4. Valoración entre variables

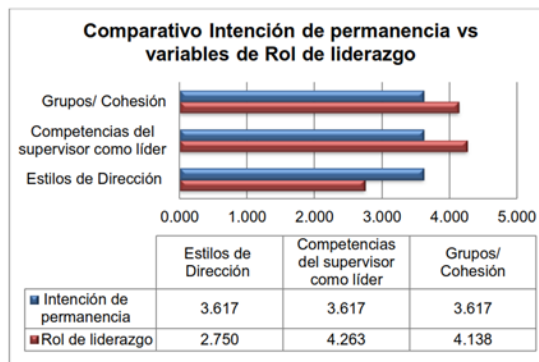
Variables de estudio		Promedio	Valoración	Promedio General
Rol de liderazgo	Estilos de Dirección	2.750	Regular	3.717
	Competencias del supervisor como líder	4.263	Bueno	
	Grupos/cohesión	4.138	Bueno	
Intención de permanencia	Relación con la empresa	3.690	Alto	3.617
	Relación con el jefe y tarea	3.763	Alto	
	Relación con los compañeros	3.398	Medio	

Con respecto al resultado de los promedios de las variables de intención de permanencia y el promedio general de rol de liderazgo se observa una alta relación entre la intención de permanencia de los colaboradores dentro de la organización y la relación que tienen con el jefe y la tarea como se presenta en la gráfica 8.



Gráfica 8. Comparativo Rol de liderazgo vs variables de intención de permanencia

Acorde al resultado de los promedios de las variables de rol de liderazgo y el promedio general de intención de permanencia se observa una alta relación entre las competencias del supervisor como líder y la intención de permanencia que tienen los colaboradores de la organización como se presenta en la gráfica 9.



Gráfica 9. Comparativo Intención de permanencia vs variables de Rol de liderazgo

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente estudio señala la existencia de una relación entre el rol de liderazgo y la intención de permanencia, el análisis de los resultados anteriormente mostrados nos permite validar la hipótesis debido a que los ítems que se utilizaron para realizar el estudio y que conforman cada variable como se muestra en las tablas 4 y 5 que se muestran a continuación el rol de liderazgo con un promedio de 3.72 considerado regular y la intención de permanencia con un promedio de 3.62 calificado bajo están dentro del mismo rango, por lo que ambas variables están relacionadas directamente.

Tabla 4. Escala de valoración; competencias del líder.

Escala de valoración para el liderazgo		
0.00--1.99	2.00--3.99	4.00--5.00
Malas cualidades de liderazgo	Regulares cualidades de liderazgo	Buenas cualidades de liderazgo

Tabla 5. Escala de valoración; rotación de personal.

Escala de valoración para la intención de permanencia		
0.00-1.78	1.79-3.39	3.40-5.00
Baja de intención de permanencia laboral	Media de intención de permanencia laboral	Alta de intención de permanencia laboral

Con respecto a las preguntas del objetivo específico sobre establecer las cualidades de los líderes formales de la empresa se puede decir que el conocimiento de la tarea y la responsabilidad son las predominantes con un valor de 4.262 cada una como se observa en la gráfica 2, sobre la intención de permanencia del personal en la empresa se pudo observar en los resultados que con un promedio general de 3.62 y en un comparativo de las variables de intención de permanencia y el rol de liderazgo, la relación que se tiene con el jefe y la tarea es el valor preponderante con un valor de 3.763, seguido de la relación con la empresa con 3.690 y en último lugar está la relación con los compañeros con un valor de 3.398, las dos primeras están dentro del rango alto como se muestra en la gráfica 8 y acorde a la tabla 5 mientras que en el comparativo entre las variables del rol de liderazgo y la intención de permanencia se observa en la gráfica 9 que el valor predominante lo obtuvo las competencias del supervisor como líder con 4.263, siendo un valor alto, seguido de grupos/cohesión también estando dentro del rango alto con un valor de 4.138, mientras que estilos de dirección con un valor de 2.750 está dentro del rango medio como se observa en la gráfica 9 y en base a la tabla 4, por lo que se pudo demostrar que los colaboradores de la empresa están satisfechos con las cualidades formales que tienen los supervisores de la empresa y la influencia que ejerce el líder en la relación del grupo de trabajo, sin embargo el estilo de dirección al hora de tomar decisiones está más enfocado a satisfacer las necesidades de la empresa esto considerando que el giro de la empresa está orientado a la producción masiva, ese estilo fomentado por la alta dirección de la empresa promueve que sus líderes se conviertan en autocráticos, ejecutores de la producción, provocando un rompimiento entre las cualidades de los líderes por lo que afecta directamente en la capacidad de retener al personal.

En la relación con la empresa el valor más alto lo obtuvo el conocimiento de la tarea y de la organización esto se debe a que como son actividades repetitivas el conocimiento que requieren no es mucho por ser tareas básicas y debido a eso la delegación es muy baja, como se muestra en la gráfica 4, en la relación con el jefe y la tarea el valor más alto lo obtuvo la responsabilidad esto se puede deber a que la empresa maneja estándares de producción lo que genera en los colaboradores la responsabilidad de obtener la producción diaria que pide la empresa como se observa en la gráfica 5, en la relación con los compañeros como se muestra en la gráfica 6 el valor preponderante fue el de la tolerancia y compromiso esto se debe al alto nivel de relación por el contrario el valor más bajo fue el de la solidaridad esto puede ser causado porque aunque dentro de la empresa existe buena relación entre los colaboradores, fuera de la empresa no tienen un contacto extra, es decir no hay una relación externa.

Este estudio ayudó para obtener herramientas y dar una perspectiva más amplia acerca de lo que puede afectar a la hora de realizar un análisis del liderazgo con respecto a la intención de permanencia. Distintos autores nos mostraron que para la mayoría de las organizaciones y conforme la evolución de los métodos de administración se busca que los líderes sean más empáticos con sus colaboradores. Las variables utilizadas en el estudio tienen una alta relación de acuerdo al marco teórico, lo que se muestra en la teoría tiene concordancia con los resultados encontrados después de haber aplicado el instrumento. La relación que tienen los colaboradores con el supervisor o líder es un punto clave que cualquier empresa debería tener en cuenta debido a que de esto depende la permanencia y la satisfacción de los trabajadores que forman parte de ella.

Por medio de este estudio la empresa en la cual se llevó a cabo el análisis y se aplicó la encuesta podrá identificar cuales variables con respecto al rol de liderazgo tienen mayor relación con la intención de permanencia, debido que existe una relación directa, se podrán tomar medidas para mejorar en los puntos en los que los líderes y la empresa presentan déficit, y así evitar un alto índice de rotación, aumentando el índice de permanencia en la empresa.

Esta investigación además de confirmar la relación entre el rol del liderazgo y la intención de permanencia de los trabajadores, contiene otros puntos ajenos al líder que pueden influir en la rotación de los colaboradores y puede ayudar a la hora de establecer la relación que se maneja dentro de la empresa, ya que se conocerá cómo perciben los colaboradores la relación que tienen dentro de la organización. Otra aportación para la empresa es que en base a los promedios obtenidos de cada dimensión de la encuesta el personal de recursos humanos y la gerencia podrán conocer cuáles puntos son los que requieren mayor atención y realizar los ajustes pertinentes.

Por último con base a los resultados obtenidos de la encuesta, se puede concluir que la percepción y la forma en que el líder trata a sus colaboradores son buenas, se sienten motivados a la hora de realizar sus actividades, tratan de asistir en su horario laboral como lo dicta la organización, el líder promueve la buena relación entre compañeros, les da confianza, demuestra que tiene conocimiento de las actividades que cada colaborador realiza, pone el ejemplo a la hora de relacionarse con compañeros de otros departamentos, llevando una buena relación dentro de la organización sin importar el nivel jerárquico, sienten que su líder no solo se preocupa por cumplir las metas de la organización sino que también se preocupa porque los miembros del equipo se sientan bien dentro de su grupo y área de trabajo, para los colaboradores a nivel operativo su líder les ha hecho sentir que busca un equilibrio entre las necesidades de la organización y las necesidades de los miembros del equipo de trabajo.

REFERENCIAS

- [1] Acevedo, S., Aguirre, A., Castro, R., Condor, M., Gavilan, M., & Moran, R. (2013). Modelos de comportamiento organizacional. Huancavelica: Facultad de Ciencias Empresariales E.A.P.Administración.
- [2] Agreda, A. (20 de Marzo de 1989). Google académico. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de Google académico: <http://eprints.uanl.mx/7056/1/1020090977.PDF>
- [3] Aguirre Pérez, O. P. (25 de 05 de 2018). Repositorio Institucional. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de Repositorio Institucional: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2777>
- [4] Alcaraz Rodríguez, R. (01 de 03 de 2017). <https://www.researchgate.net/>. Recuperado el 16 de 09 de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/314151982_Liderazgo_para_el_Exito_Estilos_de_Liderazgo
- [5] Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- [6] Almirón, V., Tikhomirova, A., & Trejo, A. G. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. REIDOCREA, 24-27.
- [7] Amadeo, E. J., & Camargo, J. M. (1993). Flexibilidad laboral, productividad y ajuste. Río de Janeiro: Departamento de Economía PUG.
- [8] Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. (J. C. Martinez Coll, Ed.) Chiclayo, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
- [9] Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. Psicothema, 173-179.
- [10] Bass, B., & Rivas, R. (13 de 05 de 2006). Liderazgo transformacional. Estados Unidos: Palo Hito Consulting Psychologist Press.
- [11] Bass, B., & Rivas, R. (13 de 05 de 2006). Liderazgo transformacional. Estados Unidos: Palo Hito Consulting Psychologist Press.
- [12] Bielecka, J. (08 de Noviembre de 2015). Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de Repositorio UC: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15788>
- [13] Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza . Profesorado, 1-10. Referencias 65
- [14] Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Dialnet, 82- 91.
- [15] Castro, A., & Benatui, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. Anales de psicología, 23(2), 216-225.

- [16] Castro-Solano, A. (Mayo de 2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de psicología*, 27(2), 507-517.
- [17] Cerda, A. (2002). Relaciones Laborales y Nuevas Tecnologías. *Revista Chilena de Derecho Informático*, 51-64.
- [18] Céspedes, K. (2012). Comportamiento organizacional en las instituciones educativas oficiales. *Hexágono Pedagógico*, 5, 195-207.
- [19] Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. *Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación*, 883.
- [20] Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *INNOVAR*, 7-32.
- [21] Cortina, E. (2014). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 94-107.
- [22] De meza, G. (Diciembre de 2011). Delegación de la autoridad en el liderazgo. *Revista Científica de Enfermería*, 10(5), 24-29.
- [23] Duran-Seguel, I., Gallegos, M., & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Espacios*, 40(40), 14.
- [24] Duro-Martín, A. (2006). Introducción al liderazgo organizacional. Madrid: Dykinson, S. L. Referencias 66
- [25] Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348.
- [26] Estrada, S. (Agosto de 2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia et Technica*, 287-292.
- [27] Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 69-99.
- [28] Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena*, 20, 65-99.
- [29] Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 69-99.
- [30] Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena*, 65-99.
- [31] Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz. *Gaceta Laboral*, 52-77.
- [32] García, J. (19 de Marzo de 2016). Evaluación de desempeño en una empresa comercializadora de material eléctrico en media y alta tensión. Monterrey, Nuevo León, México.
- [33] García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 155-184.
- [34] Garza, G. (10 de Diciembre de 1986). Google académico. Recuperado el 3 de Noviembre de 2019, de [http://eprints.uanl.mx/5983/1/1020070479.PDF](http://eprints.uanl.mx/http://eprints.uanl.mx/5983/1/1020070479.PDF)
- [35] Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26-37.
- [36] Gómez, M., & Alemán, L. (2013). Administración de proyectos de capacitación basados en tecnología. Monterrey: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- [37] González Radó, V. (2006). El liderazgo social. *Galego-Portuguesa de Psicología E Educación*, 32.
- [38] González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., & Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, 11-21.
- [39] Grijalva, P. (2010). Liderazgo empresarial. *Publicación Semestral de la Universidad San Francisco de Quito*, 128-133.
- [40] Hernández, A., Escobar, C., Larios, J., & Noriega, S. (Diciembre de 2015). Factores críticos de éxito para el despliegue del mantenimiento productivo total en plantas de la industria maquiladora para la exportación en Ciudad Juárez: una solución factorial. *Contaduría y Administración*, 82-106.
- [41] Hernandez, L. (05 de Diciembre de 2018). <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18195>. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18195>
- [42] Hernandez, P. H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científicas, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51. Referencias 67
- [43] Hersey, P., & Blanchard, K. (03 de 06 de 2011). Liderazgo situacional. Santa Fe: Prentice Hall.
- [44] Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista empresarial*, 11-16.
- [45] López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Vinculando*, 7.
- [46] López, P., & Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios pedagógicos*, 40(1), 163-178.
- [47] Luna, P. (28 de Octubre de 2013). Estilos de dirección e inteligencia emocional aplicada a la empresa. *Un minuto*, 47-51.
- [48] Lupano, M., & A., C. (2013). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- [49] M., S., & Darío, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento y Gestión*, 39.
- [50] Martínez-Carrasco, P., López Yepes, J., & Marín Rives, J. (2013). Estrategias, estilos de dirección, compromisos de liderazgo. *REVESCO*, 108-136.

- [51] Maxwell, J. (2011). Liderazgo carismático. *Executive excellence*, 22-23.
- [52] Maxwell, J. C. (2005). *Líder de 360°*. Nashville: Caribe, Inc.
- [53] McGregor, D. (1960). La Teoría X y la Teoría Y. *Pensamiento imaginativo*, 15.
- [54] Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. *Revista Cubana de Psicología*, 262- 272.
- [55] Mendoza, R. (2003). ¿Sabes cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista escuela de administración de negocios*, 104-109.
- [56] Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 53-75.
- [57] Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 498-510.
- [58] Musso, Mariel, & Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. (págs. 31-36). Buenos Aires: Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.
- [59] Ordoñez, M., Botello, B., & Moreno, L. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*, 11.
- [60] Padilla-Castilla, A., & Mayorca-Capataz, E. (2013). Un enfoque histográfico de la dirección organizacional conlleva a una mejor comprensión del quehacer y gestión social de la empresa. *Panorama económico*, 215-229.
- [61] Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A.*, 63-73.
- [62] Peiro, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82. Referencias 68
- [63] Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA, 6.
- [64] Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo, su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 18.
- [65] Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- [66] Portales, C., Araiza, Z., & Velarde, E. (20 de octubre de 2008). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. *Monclova, Coahuila, México*.
- [67] Pumar Méndez, M. (2010). Colaboración y liderazgo. *Dadun*, 8.
- [68] Ramírez, R., Abreu, L., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- [69] Riveros-Barrera, A. (agosto de 2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 289-301.
- [70] Rodríguez, A., & Santana-Barbara, E. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión *Revista Latinoamericana de Psicología*, 23-39.
- [71] Sánchez, D. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Salud Bosque*, 5(1), 43-54.
- [72] Sánchez, D. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Salud Bosque*, 5(1), 43-54.
- [73] Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento y Gestión*, 39.
- [74] Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Bogotá: El Tiempo Casa Editorial, S. A.
- [75] Serrano, B., & Portalanza, A. (30 de 10 de 2014). www.elsevier.es/sumanegocios. Obtenido de www.elsevier.es/sumanegocios.
- [76] Souza, L., Ferreira, A., Nunes de Aguiar, R., Veloso, O., Vieira, M., & Ramos, L. (2013). El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. *Revista electrónica trimestral de Enfermería*, 268-280.
- [77] Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. 53-71.
- [78] Vargas, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 143-167.
- [79] Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *Innova research journal*, 155-162.
- [80] Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración, Universidad del Valle*, 89-102. Anexos 69 8. ANEXOS A continuación se muestra
- [81] Boudeguer, A. (2010). *Manual de Accesibilidad Universal*. Santiago, Chile: Corporación Ciudad Accesible.
- [82] Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México. (2019). *Informe especial sobre el derecho a la accesibilidad de las personas con discapacidad*. México: CNDH.
- [83] Finsterbusch Romero, C. (2015). La extensión de los ajustes razonables en el derecho de las personas en situación de discapacidad de acuerdo al enfoque social de derechos humanos. *Lus et Praxis*, 227-251.
- [84] Gobierno de la Ciudad de México. (2016). *Manual de Normas Técnicas de Accesibilidad*. Ciudad de México: CDMX.
- [85] Gutierrez Puebla, J. (1998). Transporte, movilidad y turismo en los centros históricos. *Eria*, 241-248.
- [86] H. Ayuntamiento Constitucional de Colima. (2015). *Catálogo de Imagen Urbana del Centro Histórico de Colima, versión 2015*. Colima: Gobierno Municipal.

- [87] H. Ayuntamiento Constitucional de Colima. (2017). *Manual de Imagen Urbana de la Ciudad de Colima*. Colima: Gobierno Municipal.
- [88] Pastor Palomar, N. (2019). Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad. *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*.
- [89] Publibace. (2018). *Publibace*. Obtenido de Mapa o Plano Háptico: <https://www.publibace.com/producto/mapa-o-plano-haptico/>
- [90] Santos Pérez, O., Mondejar Rodríguez, J., & Morciego Esquivel, H. (2019). Programa de capacitación para la gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos. *Arquitectura e Ingeniería*.
- [91] Secretaría de Economía. (2013). *NMX-AA-164-SCFI-2013*. México: NMX.
- [92] UNESCO. (2011). *Recomendación sobre el paisaje urbano histórico, con inclusión de un glosario de definiciones*. Obtenido de Portal Unesco: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=48857&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Correo de autor: herminio.ax@pinotepa.tecnm.mx