

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



LIDERAZGO DIRECTIVO Y CONTRATO PSICOLÓGICO DE LOS  
TRABAJADORES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS

TRABAJO TERMINAL DE GRADO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

PRESENTA

DAVID MONDRAGÓN SOTO

DR. EN E.P. DANIEL LOZANO KEYMOLEN

TUTOR ACADÉMICO

NOVIEMBRE DE 2025

## ÍNDICE

Índice de tablas .....	1
Índice de gráficas .....	3
Introducción.....	4
Capítulo 1. Marco teórico .....	7
1.1 Contrato psicológico.....	9
1.1.1 Principales Teorías del Contrato Psicológico .....	14
1.1.2 Percepciones del contrato psicológico .....	16
1.1.3 Cumplimiento del Contrato Psicológico.....	17
1.1.4 Violación del contrato psicológico .....	21
1.1.5 Las emociones y estado de ánimo.....	25
1.2 Liderazgo .....	26
1.2.1 Teorías tradicionales y modelos de liderazgo .....	28
1.2.2 El rol del líder.....	31
1.2.3 Estilos de liderazgo.....	34
1.2.4 Estilo de liderazgo predominante.....	36
1.3 Dimensiones del contrato psicológico y el liderazgo.....	36
1.3.1 Dimensiones del contrato psicológico .....	37
1.3.2 Dimensiones del Liderazgo.....	38
Capítulo II. Problemática y contexto .....	40
2.1 Antecedentes del problema.....	40
2.2 Contexto de las Instituciones de Educación Superior Públicas .....	41
2.3 La Universidad Autónoma del Estado de México y su estructura de gobierno	43
2.4 Fundamentación de la problemática .....	45
2.5 Justificación desde la perspectiva de las decisiones estratégicas.....	46
2.6 Estado del arte.....	48
2.7 Objetivos de la investigación.....	53
2.7.1 Objetivo general .....	53
2.7.2 Objetivos Específicos .....	53

2.8 Preguntas de investigación .....	54
2.9 Hipótesis de la investigación .....	54
2.10 Delimitación de la investigación .....	54
2.11 Supuestos de investigación.....	55
Capítulo III. Diseño de la investigación.....	56
3.1 Diseño de la investigación.....	56
3.2 Instrumentos de recolección de datos. Encuesta .....	57
3.3 Población y muestra.....	58
3.3.1 Población.....	58
3.3.2 Muestra de la población.....	59
3.4 Instrumento de recolección de datos cuantitativos .....	60
3.4.1 Validación del instrumento cuantitativo .....	61
3.4.2 Análisis basado en retroalimentación a encuestados.....	65
3.4.3 Error o sesgo de no respuesta.....	69
3.5 Proceso de recolección de datos .....	70
3.6 Análisis del instrumento cuantitativo .....	72
3.6.1 Análisis descriptivo.....	72
3.6.2 Análisis estadístico.....	72
Capítulo IV. Análisis descriptivo y estadístico de los datos.....	75
4.1 Subdivisión de variable dependiente e independiente.....	75
4.2 Análisis de fiabilidad mediante coeficiente de Alfa de Cronbach .....	79
4.3 Desarrollo de análisis descriptivo .....	80
4.3.1 Análisis descriptivo del Contrato psicológico.....	80
4.3.2 Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo.....	83
4.4 Desarrollo de análisis estadístico .....	87
4.4.1 Preparación de los datos y justificación .....	87
4.4.2 Correlación de las dimensiones del Contrato psicológico .....	90
4.4.3 Correlación de las dimensiones del Liderazgo.....	92
4.4.4 Reducción de dimensiones y componentes principales .....	95
4.4.5 Correlación de las dimensiones las dos variables.....	97

4.5 Resultados de la regresión del Contrato psicológico y de la variable liderazgo como predictor.....	99
4.5.1 Regresión con la dimensión Emociones de la variable Contrato psicológico.....	99
4.5.2 Regresión con la dimensión Justicia organizacional de la variable Contrato psicológico.....	100
4.5.3 Regresión con la dimensión Expectativas del trabajador de la variable Contrato psicológico.....	101
4.5.4 Regresión con la dimensión Expectativas de la organización de la variable Contrato psicológico.....	102
Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	104
5.1 Resultados obtenidos por dimensión.....	108
5.1.1 Emociones y Estados de ánimo.....	108
5.1.2 Justicia organizacional.....	111
5.1.3 Expectativas del trabajador.....	112
5.1.4 Expectativas de la organización.....	114
5.2 Conclusión.....	117
5.3 Limitaciones.....	121
5.4 Líneas futuras de investigación.....	121
5.5 Palabras finales.....	122
Referencias.....	123
Anexos.....	145
Anexo 1. Base para el desarrollo de los ítems para el instrumento cuantitativo del Contrato psicológico.....	146
Anexo 2. Base para el desarrollo de los ítems para el instrumento cuantitativo del Liderazgo.....	147
Anexo 3. Análisis de Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS.....	148

## ÍNDICIE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados del incumplimiento psicológico del contrato .....	24
Tabla 2. Estilos de liderazgo basados en estudios de Sánchez Reyes .....	38
Tabla 3. Muestra de personal universitario .....	60
Tabla 4. Preguntas con observaciones .....	63
Tabla 5. Análisis de las preguntas 9 y 11 .....	65
Tabla 6. Análisis de las preguntas 16 y 26 .....	65
Tabla 7. Análisis de las preguntas 17 y 27 .....	65
Tabla 8. Análisis de las preguntas 19 y 32 .....	65
Tabla 9. Análisis de las preguntas 19 y 37 .....	67
Tabla 10. Análisis de las preguntas 32 y 37 .....	67
Tabla 11. Análisis de las preguntas 17, 19, 39 y 41 .....	67
Tabla 12. Análisis de las preguntas 33 y 49 .....	67
Tabla 13. Análisis de las preguntas 26 y 55 .....	68
Tabla 14. Análisis de las preguntas 15 y 67 .....	68
Tabla 15. Análisis de las preguntas 61 y 63 .....	68
Tabla 16. Análisis de las preguntas 59 y 66 .....	68
Tabla 17. Análisis de las preguntas 63 y 66 .....	69
Tabla 18. Descripción de las características para las 4 dimensiones de la variable Contrato psicológico .....	75
Tabla 19. Descripción de las características para las 5 dimensiones de la variable Liderazgo .....	77
Tabla 20. Estadísticas descriptivas y curtosis de Emociones y estados de ánimo .....	80
Tabla 21. Estadísticas descriptivas y curtosis de la Justicia organizacional. ....	81
Tabla 22. Estadísticas descriptivas y curtosis de las Expectativas del trabajador .....	82
Tabla 23. Estadísticas descriptivas y curtosis de las Expectativas de la organización .....	82
Tabla 24. Estadísticas descriptivas y curtosis del liderazgo Autoritario .....	84
Tabla 25. Estadísticas descriptivas y curtosis del liderazgo Democrático .....	84

Tabla 26. Estadísticas descriptivas y curtosis del liderazgo Laissez-faire .....	85
Tabla 27. Estadísticas descriptivas y curtosis del liderazgo Transformacionales .....	85
Tabla 28. Estadísticas descriptivas y curtosis del liderazgo Distribuido .....	86
Tabla 29. KMO de las dimensiones del Contrato psicológico.....	88
Tabla 30. KMO de las dimensiones del Liderazgo .....	88
Tabla 31. Estadístico de Bartlett de las dimensiones del Contrato psicológico .....	89
Tabla 32. Estadístico de Bartlett de las dimensiones del Liderazgo.....	89
Tabla 33. Correlación entre los valores de la dimensión Emociones.....	90
Tabla 34. Correlación entre los valores de la dimensión Justicia organizacional.....	91
Tabla 35. Correlación entre los valores de la dimensión Expectativas del trabajador .....	91
Tabla 36. Correlación entre los valores de la dimensión Expectativas de la Organización	92
Tabla 37. Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Autoritario.....	93
Tabla 38. Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Democrático .....	93
Tabla 39. Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Laissez Faire.....	94
Tabla 40. Correlación entre los valores de la dimensión Liderazgo Transformacional .....	94
Tabla 41. Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Distribuido .....	95
Tabla 42. Correlación entre las dimensiones del Contrato psicológico.....	98
Tabla 43. Correlación entre las dimensiones del Liderazgo .....	98
Tabla 44. Correlación entre las 4 dimensiones del Contrato psicológico y los 5 Estilos de liderazgo .....	99
Tabla 45. Regresión con la dimensión Emociones de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo.....	100
Tabla 46. Regresión con la dimensión Justicia organizacional de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo .....	101
Tabla 47. Regresión con la dimensión Expectativas del trabajador de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo .....	102
Tabla 48. Regresión con la dimensión Expectativas del trabajador de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo .....	103
Tabla 49. Suma de las medias de las características que confirman cada uno de los Estilos de liderazgo.....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Contribución de las características para cada una de las dimensiones del Contrato psicológico .....	96
Gráfica 2. Contribución de las características para cada una de las dimensiones del Liderazgo.....	97
Gráfica 3. Contribución de las características para cada una de las dimensiones del Liderazgo.....	105
Gráfica 4. Comparativo de las medias obtenidas de las características para las 5 dimensiones de la variable Liderazgo del líder anterior y el actual.....	106
Gráfica 5. Medias obtenidas de las características de las 4 dimensiones de la variable Contrato psicológico .....	108

## INTRODUCCIÓN

Las universidades autónomas públicas son instituciones de educación superior que se encuentran organizadas, según sus estatutos, por una estructura organizativa que se asienta en un conjunto de unidades y organismos destinados a sustentar sus actividades académicas, administrativas, de investigación y de proyección social y deportiva.

Para el caso de la Universidad Autónoma del estado de México (UAEMéx), cada uno de los espacios universitarios se encuentran dirigidos por una figura de mando, por un lado, mediante una votación con base a los estatutos y Ley universitaria se elige a su representante (UAEM, 2005), en otros casos, la dirección del espacio universitario es designada por los altos mandos como son los Secretarios con la aprobación del Rector.

Para el caso específico de los espacios universitarios en donde su figura de mando es elegida mediante votación y un periodo establecido, cuando se realiza un cambio, el grado de percepción de estabilidad laboral del trabajador y su comportamiento hacia la organización pueden ser influenciado positivamente y en otras ocasiones negativamente. Con los cambios de directores, se crean cambios en el ambiente laboral de la organización ejercidos por cambios de liderazgo de la nueva figura de mando, lo cual presenta una reacción emocional que se produce como consecuencia de discordancias y discrepancias entre los sistemas cognoscitivos de las personas cuando se presentan cambios en su entorno (Bovey y Hede, 2001; Osorio Jaramillo y Ravelo Contreras, 2011). Y es que, la presencia de los líderes y su influencia es indispensables debido a que son ellos quienes deben estar al frente de la solución a las situaciones que se presentan.

Uno de los aspectos más importantes que son afectados por un cambio de la figura de mando son los acuerdos o promesas no necesariamente reconocidas por la organización, y sus obligaciones recíprocas entre el empleado y el empleador o la misma

organización (Böhrt, Solares y Romero, 2014; Vargas Salgado y Máynez Guaderrama, 2019). Su cumplimiento o no, se traduce en resultados que influyen directamente en el individuo.

Por tanto, es de gran importancia desarrollar estudios e investigaciones que permitan determinar el grado de influencia en el comportamiento en el trabajador y su percepción en instituciones educativas cuando la figura de mando más cercana al trabajador, como es el director de los espacios universitarios cambia, lo que conlleva implícitamente un cambio en su estilo de liderazgo.

Para lograrlo, se debe establecer interrogantes que permitan conocer si el trabajador universitario percibe los cambios de estilo de liderazgo, y si existe alguno que afecte de forma positiva o negativa su percepción en el cumplimiento de las promesas realizadas por la anterior figura de mando, así como los efectos, en caso de que existan, sobre el comportamiento del trabajador.

Para lograr brindar respuestas al lector ante las interrogantes, en el presente trabajo se establece en el capítulo primero aspectos como los antecedentes del problema propuesto y un contexto de organización donde se identificó algunas investigaciones, los objetivos, las preguntas y la hipótesis planteada para la investigación, su delimitación y respectivos supuestos.

En el capítulo segundo se busca establecer las dos variables planteadas, el “contrato psicológico” y el “liderazgo”. Con respecto al contrato psicológico se presentan definiciones y base teórica en la cual se fundamenta su cumplimiento y/o violación. Con referencia al liderazgo, se define el concepto, las teorías que los sustentan y se definen estilos específicos para la investigación.

Mediante el capítulo tercero, se brinda al lector el diseño de la investigación, la muestra, se describe el proceso para la validación del instrumento de recolección de los datos y se brinda una descripción del proceso de recolección.

En el capítulo 4 se desarrolla el análisis descriptivo y correlacional de los datos recolectados en el espacio universitario seleccionado, buscando determinar la validez de la información y la obtención de valores que brinden las bases para su análisis posterior.

En el quinto y último capítulo se pretende comprobar mediante el análisis de resultados, el alcance de cumplimiento de las hipótesis establecidas en el capítulo primero y brindar respuesta a las preguntas de investigación, así como establecer las limitaciones y líneas futuras de investigación.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones han sido conceptualizadas utilizando diversas imágenes y metáforas como un sistema, por su carácter formal y su consideración de múltiples niveles (Peíro, 1999) y por tanto, deben cambiar con frecuencia sus estrategias con el objetivo de reestructurar sus organizaciones para sobrevivir en un entorno fuertemente competitivo (Dangmei, 2016). En este sentido, los principales desafíos para los empleadores, dueños o líderes ante los diversos cambios presentes en la actualidad es una constante evolución de sus estrategias, las cuales deben de ser correctamente dirigidas desde la alta dirección, hasta cada uno de los subniveles del organigrama.

Los cambios pueden incluir desde la innovación de producto o servicios, procesos de trabajo, reestructuración de áreas, fusiones y adquisiciones, aperturas de mercados, cambios de estrategia y/o de cultura. Los tipos disponibles son simples, dramáticos, operativos y estratégicos, y en cada uno de ellos, el compromiso de cada individuo que pertenece a la organización es crucial para lograr el éxito. (Brown, 2012).

Desde el punto de vista de la alta dirección y con la finalidad de lograr el éxito organizacional, las empresas consideran primordial desarrollar las habilidades de sus directivos, y es qué, liderar el cambio es uno de los desafíos más importantes que enfrentan los líderes actuales, porque para lograr la transformación deben apoyar la inteligencia colectiva, crear una atmósfera de confianza, crear un grupo colaborativo, fomentar el desarrollo de los miembros y crear un ambiente colaborativo. (Ramírez Flores et al, 2019).

Opolot y Maket (2020) consideran que la relación entre líderes y empleados debe estar bien definida, ya que son los líderes quien normalmente desempeñan un papel de generador de cambio y son los empleados, quienes asumen la responsabilidad y el peso de llevarla a cabo. Estos cambios ocurren a nivel del trabajador, y es en este mismo sentido,

pero específicamente hablando de los recursos humanos de la organización, cuando los empleados están satisfechos, comprometidos y motivados en todos los casos y mantendrán sus promesas con la empresa en forma de eficiencia en el rendimiento.

El desempeño de los empleados es un indicador que mide qué tan bien un empleado logra los objetivos establecidos en línea con los objetivos de la organización (Opolot y Maket, 2020). La felicidad o el bienestar subjetivo es otro factor afectivo vinculado con el trabajo, dando pie a la satisfacción laboral, la cual surge, como producto de los estudios Hawthorne Works (citado por Cernas Ortiz y Mercado Salgado, 2021), en los cuales se descubrió que, las emociones individuales y las normas subjetivas son factores importantes para el trabajador, en donde el grupo social influye en el comportamiento del individuo y juegan un papel importante en la productividad. Por tanto, la felicidad en el trabajo es una condición de la vida que tiene efectos importantes en el estado general de bienestar individual.

Por tanto, en las organizaciones se necesita desarrollar capacidades únicas de recursos humanos que potencien su ventaja competitiva sostenible en el entorno empresarial de constante cambio. En el ambiente laboral se ha vuelto tan crucial que haya personas que se identifican por su puesto de trabajo o por la empresa en la que laboran (Robbins y Judge, 2017), desarrollando en ellos altos niveles de compromiso para la organización y sus empleadores, lo cual se convierte en uno de los determinantes clave que fomentan un alto grado de rendimiento (Anitha, 2014; Opolot y Maket, 2020).

Considerando como compromiso organizacional al vínculo psicológico con la organización que impulsa a los trabajadores en permanecer laborando en ella (Allen y Meyer, 1990; Cernas Ortiz y Mercado Salgado, 2021), después de todo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se asocian a indicadores clave de la efectividad

organizacional como la productividad y la permanencia (Harrison, Newman y Roth, 2006; Cernas Ortiz y Mercado Salgado, 2021).

Con el fin de profundizar en este vínculo psicológico, la presente investigación se centra en dos principales variables.

Por un lado, se encuentra el contrato psicológico con el cuál se busca desarrollar las bases teóricas necesarias para comprender la mutua relación entre el empleador y empleado como son la teoría del Equilibrio organizacional, de las expectativas, del contrato psicológico, la norma de reciprocidad y la justicia organizacional que, permitan explicar la creación de las expectativas formuladas y la manera en que son percibidas por los individuos como el grado de felicidad, la satisfacción laboral, el clima organizacional, la generación de estrés, el compromiso, el desempeño y las emociones que pueden afectar el rendimiento del trabajador, dependiente el grado de cumplimiento que perciben.

Por otro lado, se explora el concepto de liderazgo, las principales teorías y modelos que lo sustentan como son el de la contingencia, situacional, el gran hombre, la de rasgos y habilidades, del intercambio líder-miembro, conductual presente en el empleador o figura de mando en la institución, así como el rol que desarrollan en la institución. Lo anterior, con el objetivo de conocer la posible relación entre ambas variables.

### **1.1 Contrato Psicológico**

El concepto de contrato psicológico surge cómo una relación entre el empleado y el empleador, siendo definido por Rousseau como las creencias de los individuos con respecto a las expectativas y obligaciones entre los individuos y su organización (Guest, 2004; Anwer et al, 2020).

El término contrato psicológico considerado como el entendimiento implícito que existía entre las dos partes del contrato, fue introducido por primera vez en la literatura de

gestión por Chris Argyris en su libro "Understanding Organizational Behavior" (1960; Chu y Fu, 2005). El tema principal de la teoría del contrato psicológico (TCP), es que son principalmente modelos cognitivos a nivel individual que representan las percepciones individuales relacionadas con sus relaciones de intercambio (Anwer et al., 2020). Para Robinson y Rousseau (1994; Chu y Kuo, 2012), el contrato psicológico representa las creencias y percepciones del empleado y del empleador sobre lo que se deben mutuamente y está significativamente relacionado con sus comportamientos. Es un acuerdo de reciprocidad implícito basado en las creencias y expectativas de los empleados, creado por las promesas de la organización de obligaciones mutuas entre ellos y el empleador (Böhrt, Solares y Romero, 2014; Vargas Salgado y Máynez Guaderrama, 2019). Para Martínez León (2012; Dangmei, 2016), el contrato psicológico consiste en acuerdos entre la organización y sus empleados que especifican sus ofertas, expectativas, valores, promesas y obligaciones entre las dos partes fuera del contrato escrito.

Opolot y Maket (2020) describen al contrato psicológico como uno de los métodos modernos utilizados para motivar a los empleados a mejorar su rendimiento y señalan que se puede utilizar como un vehículo poderoso para impulsar el comportamiento y, lo que es más importante, el rendimiento empresarial. El concepto enfatiza que hay un conjunto crítico de entendimientos implícitos que informan las expectativas, actitudes y comportamiento de los empleados y empleadores. Por lo cual, es de esperarse que los empleados formen expectativas de lo que los empleadores harán por los empleados y los empleados también tienen una percepción de lo que se espera que hagan ciertas acciones en respuesta. Por tanto, el contrato psicológico está más allá del contrato escrito en el lugar de trabajo (Dangmei, 2016), por lo que se ha convertido en una herramienta muy importante utilizada para reducir la brecha entre las expectativas de los empleados y las obligaciones del empleador (Opolot y Maket, 2020).

El modelo de contrato psicológico propuesto y su estatu juegan un papel clave a la hora de explicar las consecuencias para las actitudes y el comportamiento de los empleados (Gracia et al, 2006). Su estudio es una necesidad para entender y explorar la relación entre la organización en términos de reciprocidad entre las partes (Vargas-Salgado y Máynez-Guaderrama, 2019).

Estas obligaciones percibidas, promesas, capacidades o incapacidad dirigen las actitudes y comportamientos de los empleados a través de la anticipación del intercambio del futuro (Anwer et al., 2020). Las promesas en las que se basa el contrato psicológico pueden ser explícitas o implícitas. Con la consolidación del contrato, las promesas cobran fuerza y forman un modelo mental que guía la relación empleado-empleador (Eichler et al., 2019; Sá, Ferreira y Serpa, 2020). En consecuencia, el cumplimiento o la falta de cumplimiento de estas normas tiene repercusiones que afectan directamente el comportamiento y las actitudes del individuo hacia la organización, lo que se refleja en una disminución del rendimiento y un mayor riesgo de abandono del empleo, entre otros efectos (Robinson y Rousseau, 1994; Vargas Salgado y Máynez Guaderrama, 2019).

Por ejemplo, cuando un trabajador satisface las demandas de la compañía, busca que está le brinde apoyo atendiendo a sus necesidades personales; una manera de lograrlo es otorgarle poder para realizar sus labores. De esta forma, el empleado empoderado valora su contribución hacia la organización (Zhang y Bartol, 2010; Vargas Salgado y Máynez Guaderrama, 2019). Por el contrario, si el empleado percibe un incumplimiento en las promesas futuras, se presenta una situación de violaciones del contrato psicológico, el cual resultará en un comportamiento no deseado de los empleados, como la intención de renunciar, el ausentismo, el bajo rendimiento laboral y la menor lealtad hacia la organización (Dangmei, 2016). Este nivel psicológico de incumplimiento de contrato de los empleados fue medido por Robinson y Rousseau (1994; Güneş y Taştan, 2020).

Sin embargo, las expectativas sobre qué esperar del trabajador y la organización cambian con respecto al tiempo, producto de factores externos como lo económico, lo político, lo ideológico y de lógicas de mercado, pero también por la voluntad de sus líderes y gerentes, lo que tiene numerosas consecuencias para la configuración de los contratos psicológicos (Ríos y Gondim; Sá et al., 2020), ocasionando cambios que generalmente implican la renegociación y alteración del acuerdo de empleo para adaptarse a las circunstancias cambiantes que dan una sensación de inseguridad en los empleados (Westwood, Sparrow y Leung, 2001; Dangmei, 2016).

El contenido de los contratos psicológicos es diferente de una organización a otra y evolucionan con respecto al tiempo conforme las necesidades de la organización y las necesidades de los empleados cambian con el tiempo (Schein, 1965; Dangmei, 2016). Por tanto, las organizaciones deben prestar especial atención al contrato psicológico para prevenir sus impactos negativos y aprovechar sus beneficios para el crecimiento y desarrollo de la organización. Por lo cual, el empleador y el empleado requieren una renegociación constante y el contenido del contrato psicológico debe reescribirse de vez en cuando a través de entendimientos mutuos de ambas partes dentro de la organización (Dangmei, 2016).

Por ejemplo, Smithson y Lewis (2004; Sá et al, 2020) destacan un conjunto de elementos relevantes que deben estar presentes en cualquier definición del contrato psicológico:

- Incorporación de las creencias, los valores, las expectativas y las aspiraciones del empleador y el empleado, incluidas las creencias sobre promesas y obligaciones implícitas, la medida en que se percibe que se cumplen o violan y el grado de confianza dentro de la relación.

- Las expectativas no se hacen necesariamente explícitas, puede considerarse como el trato implícito entre empleadores y empleados e implica justicia y buena fe.
- Puede ser continuamente renegociado, cambiando con las expectativas de un individuo y una organización, y en contextos económicos y sociales cambiantes.
- Debido a que se basa en percepciones individuales, los individuos en la misma organización o trabajo pueden percibir diferentes contratos psicológicos, lo que, a su vez, influirá en las formas en que perciben los eventos organizacionales.

Por otro lado, los contratos psicológicos se clasifican como relacionales o transaccionales. Sin embargo, muchos contratos psicológicos en realidad contienen elementos de algo a lo que Rousseau (2004; Dangmei, 2016) se refiere como un híbrido o "contrato equilibrado".

1. El *Contrato transaccional* se basa en intercambios relacionados con un período a corto plazo y el empleado solo está obligado a realizar un conjunto fijo de tareas, limitadas a hacer solo lo que se le paga por hacer. Implica recompensas financieras a cambio de conjuntos bastante definidos de comportamientos de los empleados.
2. El *Contrato relacional* se basa en una relación a más largo plazo e implica intercambios monetizables y no monetizables. En él se brindan oportunidades más amplias a cambio de un compromiso más profundo y extenso con el trabajo y la organización.
3. En el *Contrato equilibrado*, ambas partes están contribuyendo a las necesidades y el desarrollo de la otra. Hay dos tipos:
  - *Empleabilidad externa*, cuando empleador espera que el empleado desarrolle habilidades comercializables a través del desarrollo profesional y, a cambio, el

empleador está obligado a mejorar la empleabilidad del empleado fuera de la organización y dentro de un largo período de tiempo.

- *Empleabilidad interna*, cuando el empleador espera que el empleado desarrolle habilidades que son valoradas por la propia organización, y el empleador está obligado a proporcionar oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

### **1.1.1 Principales Teorías del Contrato Psicológico**

*Teoría del intercambio social.* Para Thibaut y Kelley (1959), la Teoría del Intercambio Social es “una teoría sociológica general preocupada por la comprensión de intercambio de recursos entre individuos y grupos en una situación de interacción. Homans (1961) establece que la teoría se fundamenta en la idea de que el comportamiento o la interacción social se configura como un intercambio de actividades, ya sean tangibles o intangibles, especialmente de recompensas y costos. Además, Rousseau (1989; Chu y Kuo, 2012) concluyó que el Contrato Psicológico de un empleado debe definirse como las "creencias de un individuo con respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre esa persona focal y otra parte".

*Teoría del intercambio social* desarrollada por Blau (1964; Anwer et al, 2020), en la cual se considera que la reciprocidad no está garantizada por ningún acuerdo, por lo tanto, los primeros favores intercambiados suelen ser pequeños y su principal objetivo es verificar si la otra persona es digna o amerita confianza. Por lo tanto, cualquier intercambio significativo entre dos individuos específicos está precedido por una historia única de intercambios menores y reiteradas por los mismos individuos y con las mismas actividades. (Morales Domínguez, 1978).

*La Norma de reciprocidad* es definida por Gouldner (1960) como el precepto moral interno que tiene el individuo que ha recibido un beneficio, de retribuir al donante. Para Coyle-Shapiro y Parzefall (2010; Morales Domínguez, 1978) la teoría del intercambio social de Blau y la Norma de reciprocidad de Gouldner (1960) representan ideas fundacionales que delinear la teorización sobre Contratos Psicológicos. La reciprocidad implica que un individuo se siente obligado a corresponder cuando recibe un beneficio (Sonnenberg et al., 2011). Este principio se fundamenta en la noción de lealtad hacia la organización, partiendo de la suposición de que tanto el empleado como la organización cumplen de manera equitativa con las expectativas del otro. Estas normas son clave en la Teoría del Intercambio, la cual plantea que los individuos se sienten compelidos a corresponder favorablemente a los beneficios que reciben de los demás (Gorbaneff et al, 2009). Estas expectativas no están escritas formalmente y no hay un acuerdo formal entre los empleados y los empleadores, como se afirma a pesar de tal situación, funcionan poderosamente como bases de comportamiento.

*La Teoría del Equilibrio* de Barnard de 1938 se refiere a una relación laboral como un intercambio, sugiriendo que la participación continua de un empleado en una organización depende de las recompensas adecuadas recibidas del empleador (Coyle-Shapiro y Parzafall, 2002; Opolot y Maket, 2020).

En la *Teoría del Equilibrio organizacional* de March y Herbert (1987) se establece que tanto cada individuo como cada grupo de individuos reciben incentivos de la organización a cambio de sus contribuciones; que cada participante seguirá participando en la organización únicamente si los incentivos ofrecidos son iguales o superiores, tanto en valor como en comparación con otras opciones y las contribuciones requeridas. (Vesga Rodríguez, 2016).

*Teoría del incentivo* refinada por Chester Barnard (1964, citado por Gorbaneff et al., 2009) y establece que el elemento fundamental de la organización es la voluntad de las personas para aportar su esfuerzo individual al sistema de cooperación. Los incentivos inconvenientes crean fricciones, distorsionan los objetivos organizacionales y debilitan la colaboración. Por lo tanto, desarrollar incentivos apropiados es una prioridad de gestión. Según Barnard, los incentivos no son todopoderosos y siempre hay lugar para la discreción administrativa en la entrega de premios y castigos, lo que luego se llamará incompletitud contractual.

En *la Teoría de las expectativas* de Vroom (1964, citado por Vera Salas y Gálvez Izquieta, 2016) se sugiere que no es la satisfacción o la felicidad lo que provoca el incremento en la productividad, sino más bien el rendimiento alto y las recompensas que vienen con los resultados destacados, como un aumento salarial o una promoción, lo que genera satisfacción. (Cernas Ortiz, y Mercado Salgado, 2021).

¿Falta la justicia organizacional?

### **1.1.2 Percepciones del contrato psicológico**

Primeramente, Gestalt (según Oviedo, 2004) describe la percepción como un proceso mediante el cual se extrae y se selecciona la información relevante, con el fin de generar un estado de claridad y conciencia que permita operar de manera racional y coherente en el entorno que nos rodea.

La percepción del Contrato psicológico puede afectar directamente las actitudes formadas dentro de la vida laboral y, estas a su vez, definir la posición del individuo ante su trabajo y la organización (Sá et al., 2020). Para Elejabarrieta e Iñiguez (2010) la actitud constituye una predisposición organizada, para, pensar, sentir, percibir y, comportarse ante un sujeto, objeto o proceso. La actitud (su componente afectivo) es una variable

unidimensional que se representa en un continuum, que puede ir desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”. Por tanto, la actitud es una tendencia, atribuida a un individuo que forma sistemáticamente su opinión, sentimientos y comportamientos hacia un objeto psicológico. Tales actitudes ocurren a través de una síntesis de las creencias y sentimientos de los individuos hacia ciertas ideas, situaciones y otras personas (Akçay et al., 2016).

Por consecuencia, los altos mandos deben tener en cuenta las actitudes de los trabajadores dentro de la organización, sobre todo, considerando que el contrato psicológico es dinámico y, como tal, se considera como un proceso que tiene lugar continuamente en el tiempo, como objeto de una (re)negociación permanente (Cunha et al., 2007; Sá et al, 2020).

### ***1.1.3 Cumplimiento del contrato psicológico***

Bies y Tripp (1995; Dangmei, 2016) argumentaron que, el estado del contrato psicológico en términos de cumplimiento resulta en actitudes positivas de los empleados, lo que a su vez tiene un impacto en los empleados durante el cumplimiento de sus promesas. En cierto grado, es lógico considerar que cuando los empleados están satisfechos, comprometidos y motivados, mantendrán sus promesas a la organización. Por lo que se puede interpretar que, el cumplimiento del contrato psicológico por parte del empleador está positivamente relacionado con el compromiso del empleado y aporta beneficios significativos a la organización en forma de eficiencia (Coyle-Shapiro et al, 2000; Dangmei, 2016). Katou (2013) concuerda al considerar que el cumplimiento de las promesas de los empleadores influye en el cumplimiento de las promesas de los empleados, aumentando así su desempeño.

Como se ha visto, el clima organizacional está altamente relacionado con las actitudes y comportamientos de los empleados, entendiéndose como actitud al estado de ánimo individual respecto de un valor (Laca Arocena, 2005). El clima organizacional describe cómo los miembros de la organización experimentan las organizaciones y atribuyen significados compartidos a sus percepciones (Schneider et al, 2000; Chu, y Fu, 2006), interpretando estos aspectos en relación con su propia sensación de bienestar.

Por ejemplo, en el estudio de Herriot et al. (1997; Dangmei, 2016) a empleados del Reino Unido se preguntó sobre las expectativas que tienen los empleados de la organización. Los resultados mostraron las siguientes expectativas de los empleados:

- Salario justo y equitativo con respecto al mercado y en toda la empresa.
- Ambiente seguro y amigable.
- Equidad en el proceso de selección, valoración y promoción
- Proporcionar una formación adecuada.
- Proporcionar seguridad laboral tanto como sea posible.

En el mismo estudio se preguntó cuáles fueron las expectativas de la organización con respecto a sus empleados y se obtuvo lo siguiente:

- Trabajar horas contratadas.
- Hacer un buen trabajo en cuanto a cantidad y calidad.
- Ser honesto.
- Vestirse y comportarse correctamente.
- Dispuesto a ir más allá de la descripción del trabajo cuando sea necesario.

Entre las actitudes que un trabajador puede tomar a consecuencia de una percepción en el trabajo está la felicidad, la satisfacción, el clima organizacional, compromiso y desempeño, además de los estados o situaciones relacionadas a ellos.

La felicidad en el trabajo es una condición vital que influye de manera significativa en el bienestar general de la persona. Por tanto, las actitudes hacia la vida laboral están directamente relacionadas con la felicidad (Akçay et al, 2016) y las actitudes hacia el trabajo pueden considerarse tendencias que ocurren en función de las evaluaciones individuales de su propio trabajo (Sandal Önal, 2015).

La hipótesis del derrame de Heller et al. (2002; Cernas Ortiz y Mercado Salgado, 2021) sugiere que la satisfacción con la vida incrementa la probabilidad de que personas experimenten emociones y sentimientos positivos, lo que los hace más propensos a experimentar felicidad o satisfacción en diferentes áreas, por ejemplo, en el trabajo. Akçay et al. (2016) menciona que, ante la satisfacción de los empleados en las empresas y organizaciones, la organización funcionará de manera más efectiva y sostenible. Los objetivos individuales de los empleados y el propósito organizacional se unirán para crear el efecto más alto. Para Guest et al. (1996; Dangmei, 2016), el contrato psicológico influye en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

El clima organizacional describe cómo los miembros de la organización experimentan las organizaciones y atribuyen significado a sus percepciones de este entorno (Schneider et al, 2000; Chu, y Fu, 2006). Investigaciones como las de Rousseau (1989) y Rentsch (1990) han sugerido que las percepciones climáticas de los trabajadores están asociadas con una variedad de resultados importantes a nivel individual, grupal y organizacional. Estos incluyen el comportamiento del líder, las intenciones de rotación, la satisfacción laboral, el desempeño individual en el trabajo y el desempeño organizacional.

Otros indicadores de un clima saludable y favorable son los identificados por Howard, Howell y Brainard (1987; Chu, y Fu, 2006) que incluyen; el grado de respeto, confianza, oportunidad de aporte, cohesión, cuidado y alta moral. Por lo cual y en concordancia con Schneider et al. (2000), el clima organizacional está altamente relacionado con las actitudes y comportamientos de los empleados. Por ejemplo, cuando los docentes perciben que no tienen la libertad de desarrollar sus actividades y, si en un ambiente tóxico no tienen el control para modificar tal situación, se produce estrés, ansiedad, irritabilidad y depresión (Barron, 2004; Tacca Huamán y Tacca Huamán, 2019a).

Como precisa Opolot y Maket, (2020), el compromiso se refiere al "estado cognitivo, emocional y conductual de un empleado individual dirigido hacia los resultados organizacionales deseados", por lo que un empleado comprometido es consciente del contexto empresarial y trabaja con compañeros para mejorar el rendimiento en beneficio de la organización (Ologbo y Sofian, 2013). Opolot y Maket (2020) considera que los empleados comprometidos están llenos de entusiasmo, muestran iniciativa en el trabajo, asentan la responsabilidad de su propio desarrollo, sean enérgicos y dedicados a lo que ellos hacen, se esfuerzan por la alta calidad y el rendimiento (Demerouti y Cropanzano, 2010).

Mensah (2015, citado por Opolot y Maket, 2020) considera que el desempeño de los empleados en el entorno organizacional es un resultado acumulado de las habilidades, esfuerzos de todos los empleados que conduce a una mejor productividad y al logro de los objetivos de la organización. Campbell et al. (1990, citado por Opolot y Maket, 2020) refiere al desempeño como las "cosas observables que las personas hacen que sean relevantes para los objetivos de la organización".

#### **1.1.4 Violación del contrato psicológico**

Hasta el momento se ha identificado los alcances positivos obtenidos por el empleado y empleador con el cumplimiento del contrato psicológico. Sin embargo, estas expectativas pierden valor cuando la percepción cambia por alguna de las partes. Cuando los empleados sienten que la organización no cumple con el contrato psicológico y sus expectativas no se están cumpliendo, se conoce como una violación al contrato psicológico (Rousseau, 1994; Dangmei, 2016).

Robinson, (1996; Chu y Fu, 2005) reservan el término violación del contrato psicológico para referirse al estado emocional y afectivo, caracterizado por la decepción y la ira que a veces resulta de la creencia de que la organización no ha podido mantener adecuadamente el contrato psicológico. De acuerdo con esta perspectiva, entonces, la violación psicológica del contrato se refiere solo a aquellos casos en que los empleados se sienten traicionados por el incumplimiento de su organización de los compromisos implícitos que hizo con ellos. De igual forma, se puede hacer referencia como el incumplimiento psicológico del contrato a la percepción de los empleados relacionada con el fracaso de las organizaciones o los empleadores para cumplir con las expectativas, obligaciones y promesas hechas al empleado (Anwer et al., 2020).

Para Güneş y Taştan (2020), el incumplimiento del contrato psicológico se asocia con reacciones afectivas, que se pueden clasificar en dos respuestas principales; el incumplimiento psicológico del contrato puede desencadenar frustración y enojo; Por otro lado; la violación está relacionada con la desconfianza en las organizaciones. Young y Daniel (2003; Güneş y Taştan, 2020) considera que la violación percibida de los compromisos lleva a los empleados a desconfiar de sus organizaciones y sentir angustia como consecuencia. Esta ruptura en las expectativas de los empleados de una organización genera sentimientos como deseos, decepción, desencanto, sentimiento de

injusticia y frustración respecto a su trabajo y a la organización (Solinger, Hofmans, Matthijs Bal y Jansen, 2015; Sá et al., 2020).

En este sentido, es imperativo que las organizaciones adapten nuevas estrategias relacionadas a la administración de los recursos humanos. Sin embargo, la realidad es diferente, los contratos psicológicos de los empleados no son un tema de interés en la gestión de RRHH, dándoles prioridad a los contratos explícitos en comparación con los contratos implícitos. Lo anterior, debido a que las organizaciones se centran en el contrato explícito, y no buscan en lo general, ni siquiera discutir las expectativas y promesas no escritas y no dichas. Anwer et al. (2020) sostiene que el cumplimiento o no del contrato psicológico se ha convertido en un componente integral para desarrollar relaciones de calidad entre empleados y empleadores en las organizaciones contemporáneas; dado que las organizaciones se basan en las interacciones formales e informales entre múltiples partes, un entorno justo y seguro para todas las partes tiene una inmensa importancia cuando se trata de la búsqueda de objetivos individuales y organizacionales. En otras palabras, el incumplimiento psicológico del contrato puede definirse como el incumplimiento de los derechos de los empleados, y se vincula con las percepciones de injusticia (Dunn y Schweitzer, 2005; Güneş y Taştan, 2020).

Estudios han argumentado que los cambios de percepción en los empleados y empleadores alteran el carácter de los contratos psicológicos y se asocia con un impacto negativo en las actitudes y comportamientos de los empleados como el ausentismo, la rotación, la desconfianza, la ira, el menor rendimiento (Robinson y Rousseau, 1994; Dangmei, 2016).

Kessler (2013; Anwer et al, 2020) especula que las respuestas al incumplimiento de las obligaciones contractuales psicológicas tienen reacciones más fuertes en comparación con las expectativas no satisfechas, un efecto que respalda sus hallazgos meta-analíticos.

Por tal motivo, el incumplimiento del contrato puede poner en peligro el funcionamiento de la organización y conducir a una situación en la que los empleados ya no cooperan con la organización. Robinson (1996; Chu y Fu, 2005) afirmó que las consecuencias por las violaciones de contrato psicológico pueden ser muy perjudiciales para la organización, debido a que los empleados ajustarían su comportamiento laboral, como reducir intencionalmente su productividad o comportamientos de ciudadanía organizacional, o retirarse de su trabajo como respuesta.

La investigación de Chu y Fu (2005) sugirió que, cuando los empleados creen que las promesas y obligaciones no se cumplen por parte de la organización, es más probable que informen una disminución en las obligaciones con su empleador, un menor comportamiento de ciudadanía, un menor compromiso organizacional y una disminución de la satisfacción laboral. De forma similar, para Coyle-Shapiro y Kessler (2002; Dangmei, 2016), la violación psicológica del contrato conduce a una menor satisfacción laboral, una menor confianza organizacional, un compromiso organizacional reducido, una lealtad reducida, una menor disposición a participar en actividades organizacionales y un menor desempeño en el rol.

Sá et al. (2020) relaciona el cambio de percepción derivado del incumplimiento del contrato psicológico por parte de la organización y el comportamiento del empleado en la

Tabla 1:

**Tabla 1***Resultados del incumplimiento psicológico del contrato (Sá et al., 2020)*

Área de incumplimiento	Resultados de la infracción
Promoción	Disminución de la confianza
Desarrollo Profesional	Disminución de la satisfacción laboral
Remuneración	Disminución de la motivación
Flexibilidad laboral	Disminución de la lealtad
Libertad académica	Disminución del compromiso
Autonomía profesional	Disminución de la producción de trabajo
	Buscar empleo alternativo
	Cambiar las condiciones de empleo
Apoyo a la investigación	Disminución de la producción de investigación
Apoyo a la enseñanza	Disminución de la calidad de la enseñanza

Como resultado de la violación del CP surge el término *Cinismo organizacional*. La violación de las reglas no escritas entre la organización y el empleado conducen a percepciones de injusticia e indirectamente al cinismo organizacional (Griep y Vantilborgh, 2018; Güneş y Taştan, 2020) y es que, éste incluye una insatisfacción hacia las organizaciones como consecuencia de la creencia de que las organizaciones tienden a involucrarse en comportamientos que implican poca preocupación ética, como la equidad, la integridad y la cooperación (Özler y Atalay, 2011; Güneş y Taştan, 2020). Además, el incumplimiento y la violación del contrato pueden llevar a un individuo a centrarse en su carrera individual en lugar de proporcionar lealtad a la organización (Dangmei, 2016), provocando que tampoco cumpla las promesas brindadas.

El *cinismo organizacional* se puede explicar a través de la teoría de la equidad de Adams (1965, citado por Güneş y Taştan, 2020), en la cual explica como empleados buscan formas alternativas de maximizar sus ganancias y son inmensamente sensibles a la inequidad percibida. Si los empleados sienten que las organizaciones no cumplen con los

objetivos mutuos, pueden buscar formas de resolver el problema o disminuir su esfuerzo como reacción (Kanter y Mirvis, 1989; Güneş y Taştan, 2020).

De forma similar, la teoría de la confianza de Rotter (1967; Güneş y Taştan, 2020) proporciona un marco teórico para explicar el cinismo organizacional, argumentando que las preferencias de comportamiento en las relaciones interpersonales están moldeadas por el nivel de confianza entre los individuos. Por lo tanto, y como menciona James (2005; Güneş y Taştan, 2020), si los líderes en las organizaciones y los subordinados tienen niveles más bajos de confianza entre sí, es probable que surja el cinismo organizacional.

### **1.1.5 Las emociones y estado de ánimo**

Las emociones juegan un papel importante como parte de como el trabajador percibe el cumplimiento del contrato psicológico. Durante la jornada laboral, el trabajador percibe de forma cognitiva su entorno, lo puede generar en él emociones que crean o modifican su estado de ánimo. Las emociones son sentimientos, pensamientos, estados biológicos, estados psicológicos y los tipos de tendencias a la acción que lo caracterizan. Según Goleman (1996) existen 10 emociones básicas, las cuales son; miedo, ira, sorpresa, culpa, asco, curiosidad, admiración, seguridad y alegría.

Kofman (2010) establece que las emociones permanecen alojadas en la persona por demasiado tiempo, se definen como estados de ánimo y predisponen actuar del sujeto. Los diferentes estados de ánimo como la ansiedad, la depresión, la hostilidad, la alegría y la tristeza, pueden manifestarse en ocasiones a través de la mente, el cuerpo y la corporalidad.

*Emociones positivas.* Los empleados comprometidos ayudan a las organizaciones a desempeñarse mejor (Naidoo, Abarantyne y Rugimbana, 2019). Inclusive, los empleados comprometidos muestran una conexión emocional positiva con su trabajo al ser optimistas,

enérgicos, enfocados altamente en el trabajo y dispuestos a trabajar para el desarrollo de la organización (José y Mampilly, 2012).

Sin embargo, cuando el contrato psicológico no se cumple, surgen estados de ánimo que pueden a su vez generar situaciones más profundas en el trabajador como es el estrés. Cuando se habla de estrés, es común hacer referencia a la tensión nerviosa, al desequilibrio emocional o al agente que causa dicha tensión (Ayuso, 2006; Tacca Huamán y Tacca Huamán, 2019b) consideran que el estrés es un desequilibrio subjetivo de la persona que se produce al percibir demandas o amenazas que no pueden ser controladas y que provocan consecuencias negativas.

Desafortunadamente, el estrés es un fenómeno que forma parte de la rutina laboral en el mundo actual (Barron, 2004; Tacca Huamán y Tacca Huamán, 2019b); produce bajo rendimiento, pérdida de ciertas capacidades, agotamiento, inseguridad y accidentes de trabajo (Díaz, 2009; Tacca Huamán y Tacca Huamán, 2019b) que ponen en riesgo la salud del colaborador y el correcto funcionamiento de la empresa.

## **1.2 Liderazgo**

Las organizaciones dependen de procesos de interacción entre individuos, con el fin de alcanzar su potencial en beneficio de sus objetivos. Para ello, requieren de personal capaz de generar y potenciar las capacidades y habilidades de los trabajadores a su alrededor. A estas personas se les denomina en el ámbito colaborativo como líderes. El líder y el liderazgo se remontan a "La República" de Platón escrita en el año 400 a.C. Según Platón, un buen líder no debería pedir convertirse en uno ni rogar a los demás que se sometan a su liderazgo. Por el contrario, son los demás los que voluntariamente piden que el líder sea uno de ellos, que los dirija.

Una definición tradicional de liderazgo es el proceso de influir en un grupo para alcanzar metas (Robbins, 1994, citado por Göksoy, 2015). Los individuos que están en posición de líderes tienen una visión fuerte y clara y establecen valores para sus instituciones, las cuales les exigen que formulen metas y objetivos que permita determinar sus tareas, así como guiar a otros en la dirección correcta, desarrollando un claro sentido de dirección y propósito. De esta manera, pueden llevar a cabo sus deberes laborales de forma satisfactoria, superando los problemas y desafíos que puedan surgir. Los jefes, directivos y directores son los que están investidos con la autoridad para desempeñar roles de liderazgo (Kapur, 2021).

Para Pavlovic (2015), el liderazgo es el proceso de influye entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Pariente (2010; Sánchez Reyes y Barraza Barraza, 2015) señala que el liderazgo implica al menos cinco variables fundamentales: El proceso de influencia interpersonal, la conexión entre un individuo (líder) y un conjunto de individuos (seguidores), el contexto cultural específicamente definido, la circunstancia particular y el logro de un objetivo compartido como medida de la eficacia del proceso. Sánchez Reyes y Barraza Barraza (2015) lo definen como una acción realizada por un líder, quien debe contar con habilidades y competencias particulares para cumplir con su función y rol, además de poseer credibilidad y el reconocimiento de sus seguidores.

En la investigación desarrollada por Sánchez Reyes y Barraza Barraza (2015b), “El liderazgo: deseos y realidades” en la que buscan determinar cómo el papel de los directivos en cualquier institución educativa es un factor determinante para generar ambientes propicios. En su obra señala al menos dos condiciones para que una persona sea considerada líder; primero, debe ser reconocido, lo que significa que debe tener una legitimidad no conferida principalmente por el nombramiento sino derivada de la credibilidad

que genera; la siguiente condición es la presencia de un grupo de personas que proporcione legitimidad y, en última instancia, la función del líder, la capacidad de liderar y gestionar.

### **1.2.1 Teorías tradicionales y modelos de liderazgo**

Con respecto a las investigaciones del comportamiento de liderazgo en las organizaciones, los teóricos se han concentraron en las cualidades y rasgos del líder que fomentan su desempeño (Halaychik, 2016, citado por Alvi y Rana, 2019). Sin embargo, hay teorías que sustentan su necesidad de existencia y participación en las organizaciones, así como los efectos causales hacia el personal con el que interactúan en cierto grado y durante ciertas circunstancias. A continuación, se mencionan algunas de las teorías que sustentan al líder.

La Teoría de la contingencia combina las habilidades del líder con las interacciones de los seguidores, pero también incluye otro factor que es la forma en que interactúan con el ambiente en el que operan. La teoría de contingencia se basa en la efectividad del liderazgo y en el contexto en el que se llevan a cabo estas tareas, con su principal enfoque en el entorno en el que se produce el liderazgo. La premisa de estos estudios es que un estilo de liderazgo puede ser efectivo en determinadas situaciones. No obstante, si cambia la situación, este estilo de liderazgo dejará de ser efectivo; Mediante esta teoría, pretendemos evidenciar que la eficacia del comportamiento de un líder puede ser impredecible debido a la variabilidad de distintas situaciones que surgen. (Daft, 2006; Giraldo González y Naranjo Agudelo, 2014). Según Daft (2006), dentro de esta teoría de la contingencia se encuentran dos grandes modelos:

- Modelo de contingencia de Fiedler: se diseñó para identificar las tendencias de un líder, ya sea tarea o relación, para ayudar a integrar el estilo del líder con la situación.

- Modelo situacional de Hersey y Blanchard: este modelo se enfoca en las características de los seguidores para evaluar la efectividad del comportamiento del líder.

*Teoría de la contingencia y liderazgo situacional*, afirma que es imposible predecir comportamientos de liderazgo efectivos para diferentes situaciones y que no hay un solo estilo de liderazgo más efectivo para todos los casos (Şimşek, 2010; Göksoy, 2015) y la contingencia aumenta o limita el efecto del líder (Hoy y Miskel, 2012, citados por Göksoy, 2015).

Además, la teoría de la contingencia debe centrarse en la audiencia, asumiendo que la selección del estilo de liderazgo basado en las características de la tarea que la audiencia desea o las percepciones de la audiencia determinará los niveles de éxito del líder (Robbins y Judge, 2012) al distinguir entre las características de las situaciones de liderazgo relacionadas con el comportamiento y su desempeño del líder (Göksoy, 2015).

*Teoría del Gran Hombre del liderazgo*. Pariente Fragoso (2009) plantea que los líderes son innatos y no son características adquiridas, apareciendo cuando se requieren. La idea del gran hombre fue predominante en los primeros estudios sobre liderazgo y estuvo íntimamente ligada al concepto de carisma. En ella se propone que ciertos hombres nacen para ser líderes y dar un paso adelante para demostrar sus características de liderazgo innato cuando surgen crisis.

Inclusive, Stogdill (1974; Jiang, y Lu, 2020) identifica diez rasgos y habilidades de los líderes innatos, de los cuales están directamente relacionados con la comunicación interpersonal, capacidad para influir en el comportamiento de otras personas, capacidad para estructurar los sistemas de interacción social con el propósito en cuestión y disposición para absorber el estrés interpersonal".

*La teoría de los rasgos y las habilidades* se relaciona con la teoría del gran hombre y en la que se supone que las personas nacen con ciertas características o rasgos que las hacen especiales para ser líderes (Pariente Fragoso, 2009), en la cual Robbins y Judge (2012) proponen los comportamientos que separan a los líderes de los no líderes.

*Teoría del Intercambio Líder-Miembro*, en la que se propone que los intercambios de mayor calidad entre el supervisor y sus subordinados resultan en una menor rotación, evaluaciones de desempeño más positivas, mayor frecuencia de ascensos, mayor compromiso organizacional, asignaciones de trabajo más deseables, mejores actitudes laborales, más atención y apoyo del líder, mayor participación y un progreso profesional más rápido (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Jiang, y Lu, 2020).

*Teoría del liderazgo conductual*, de acuerdo con la cual las actitudes y comportamientos de los líderes hacia sus seguidores son cruciales para el éxito, en donde el liderazgo es un proceso de comportamiento en los sistemas de roles (Göksoy, 2015).

*La Teoría del liderazgo sustentable*. Como sostiene Hargreaves (2009), el enfoque de la gestión en la implementación de políticas estandarizadas en la era posterior a la estandarización, lo cual da paso a un liderazgo que permite la creación de comunidades profesionales, transformadoras, nuevas e integrales. Convertir líderes previamente designados y que han adquirido habilidades para prosperar en entornos competitivos y de gestión es especialmente desafiante. La transformación de estos encargados de implementar la responsabilidad en líderes que puedan motivar la innovación y la creatividad se convierte en una de las estrategias clave en la era del posmaterialismo y la postestandarización.

*La Teoría de los comportamientos de liderazgo* se basa en dos dimensiones diferentes, la primera está relacionada con los individuos, las interacciones interpersonales y la continuidad del grupo, la segunda, se basa en la orientación de la producción y la

realización de objetivos (Cartwright y Zander, 1953; Göksoy, 2015). De esta forma, los comportamientos o estilos de liderazgo se centran en las relaciones interpersonales, considerando las necesidades personales del personal y las diferencias entre los miembros, así como los estilos de liderazgo que se centran en la técnica y el contenido de sus tareas (Robbins y Judge, 2012).

### **1.2.2 El rol del líder**

El objetivo principal de esta investigación es también identificar las características y habilidades claves que distinguen a los grandes líderes, asumiendo que si las encontramos en otros entonces estas personas tienen el potencial de convertirse en líderes. Stogdill et al. (1962), uno de los primeros investigadores y en sus estudios desarrollados en la Universidad Estatal de Ohio se identificaron dos dimensiones:

- *La consideración:* Se define como la medida en la que es probable que una persona mantenga relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, en relación con las ideas de los subordinados o el interés en sus sentimientos. Es el nivel en el que se muestra interés por el bienestar, la alegría, la posición social y la tranquilidad de los seguidores. Se considera a un líder con gran admiración como aquel que brinda apoyo a sus subordinados para resolver sus asuntos personales, tiene amabilidad, está disponible y trata a todos sus subordinados de manera equitativa. Un líder alto en consideración escucha a los miembros del personal y es accesible, cuidan verdaderamente el bienestar de sus subordinados.
- *La estructura de inicio:* Se refiere a la medida en la que un líder puede determinar y organizar su propia función, al igual que la de sus subordinados. Incorpora los comportamientos que buscan estructurar las labores, las relaciones de trabajo y los objetivos. El líder con alta estructura de inicio se caracteriza por asignar tareas

concretas a los miembros del equipo, esperar que los empleados cumplan con estándares específicos de desempeño y dar prioridad al cumplimiento de los plazos (Amorós, 2007).

Con el fin de profundizar del tema, se ha determinado que un líder se puede caracterizar por los rasgos de personalidad y el rol que desarrolla con el personal con quien tiene directa relación dentro de la organización. La gama es amplia, por lo que ejemplifica los siguientes:

- *Las relaciones líder-miembro* indican el grado de apoyo y confianza mutua entre los líderes y los empleados. Cuando los líderes y los empleados confían entre sí y se apoyan mutuamente para realizar las tareas e indica que las relaciones líder-miembro son correctas y, cuando el líder y los empleados no interactúan entre sí y tampoco son favorables, significa que las relaciones líder-miembro son débiles (Alvi y Rana, 2019).
- *Asignación de tareas*, se centra en el hecho de que hay disponibilidad de materiales, equipos y tecnologías adecuados que pueden contribuir eficazmente a facilitar a las personas y permitirles alcanzar las metas y objetivos (Kapur, 2021).
- *La estructura de tareas*, en la cual se define los objetivos de la tarea, las tácticas y las creencias centrales de rendimiento.
- *La autoridad* es el poder de posición que está directamente correlacionado con la autoridad del líder para la incorporación de los empleados, asignarles tareas y su compensación. Si el líder tiene una autoridad débil, entonces su poder de posición es bajo. Por otro lado, si el líder tiene una autoridad sustancial para desempeñar sus

deberes, entonces, tiene una alta posición de poder (Fiedler,1967; Alvi y Rana, 2019).

- De *negociador* al poseer habilidades de comunicación efectivas y garantizar que los miembros trabajen en coordinación entre sí (Kapur, 2021).
- El *rol empresarial* se centra en poner en funcionamiento métodos y enfoques modernos y de innovación que pueden conducir a resultados efectivos (Kapur, 2021).
- Como *manejador de disturbios*, el líder se centra en el manejo de disturbios y problemas que pueden ocurrir dentro del curso de la implementación de los deberes laborales y el funcionamiento de las instituciones al asegurarse de que se resuelvan pacíficamente y que se establezcan buenos términos y relaciones (Kapur, 2021).
- En el *rol informativo*, colocándose en un punto estratégico para recopilar y difundir información. Llevan a cabo tres tipos de acciones: monitor, difusor y de portavoz, asegurándose de comunicar de manera efectiva la información (Kapur, 2021).
- La *Inteligencia emocional* propuesta por Beldoch (1964; Jiang, y Lu, 2020), se centra en la capacidad de percibir la emoción en uno mismo y en los demás, utilizar las emociones para facilitar el pensamiento, comprender las emociones y sus procesos, y gestionar la experiencia y la expresión de las emociones en el contexto social.

Otros ejemplos de los roles y características que los líderes deben idealmente tener o manifestar en el desarrollo de sus funciones y se encuentran por ejemplo en teorías como la del liderazgo de servicio, en donde se destaca la perspectiva del seguidor en la relación líder-subordinado con diez características de los *líderes de servicio* que incluyen; el escuchar, la empatía, la curación, la conciencia, la persuasión, la conceptualización, la

previsión, la mayordomía, el compromiso con el crecimiento de las personas y la construcción de comunidad (Jiang, y Lu, 2020).

### **1.2.3 Estilos de liderazgo**

En materia de liderazgo, se presenta una clasificación amplia para identificar los tipos y estilos de liderazgo que se desarrollan en los diferentes ámbitos. Sánchez Reyes (2019) considera que el líder debe de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol y, debe poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores. Acorde a la función y rol desempeñados, Sánchez Reyes, consideró 5 estilos de liderazgo descritos a continuación.

- *Estilo de liderazgo autoritario.* Es el estilo en el que el líder se caracteriza por centralizar las responsabilidades, obligaciones e información en su persona o cargo, centraliza las decisiones en su persona y difícilmente permite la participación del grupo en la formulación de las estrategias de la organización. Él se convierte en el dueño absoluto o predominante de la información y fija los objetivos o metas. Evita delegar responsabilidad y, por tanto, centraliza el otorgamiento de permisos, castigos al personal subalterno (Lewis 1939; Sánchez Reyes, 2019). Existe una gran controversia respecto a las posturas en torno a la relación que existe entre el estilo de liderazgo autocrático y si este tipo de liderazgo es positivo en el incremento de productividad y tomar ventaja de sus beneficios o si se puede condicionar para reducir su impacto negativo (Peschiera Miranda y Rodríguez Cabrera, 2021).
- *Estilo de liderazgo democrático.* Este estilo de líder anima la participación de su grupo de trabajo, escuchando y tomando en cuenta las opiniones, permitiendo una apertura constante con los integrantes de la organización. Fomenta el reconocimiento de los participantes y evita marginar a grupos o individuos. Es un

estilo de mando que ofrece ayuda constante y orienta al personal para alcanzar sus objetivos (Lewis, 1939; Sánchez Reyes, 2019). Profundizando el liderazgo democrático participativo se presenta cuando el directivo otorga su mando y decide en forma democrática sin excluir opiniones; supervisa el cumplimiento de los objetivos sin caer en la permisividad, facilitando así la integración del personal (García Loor, 2021).

- *Estilo de liderazgo laissez-Faire.* Su nombre proviene del francés “dejar hacer, dejar pasar” se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones (Alvear Montoya et al., 2019). El líder evita la participación directa en las acciones de la organización, brindando predominante apertura a los subordinados a la toma de decisiones, diseño de la estrategia, su acción y logro de los objetivos. Prefieren establecer normas claras. Influyen mínimamente en el clima laboral de la organización y tienden a ser neutros ante grupos de poder o individuos (Lewis 1939; Sánchez Reyes, 2019).
- *Estilo de liderazgo transformacional.* Este estilo toma las decisiones considerando las necesidades del personal que dirige, haciéndolo partícipe del logro de los objetivos y en los éxitos alcanzados por la organización. Cree y confía en el trabajo de equipo. Estimula la comunicación y el trabajo cercano con los trabajadores y los alienta intelectualmente con nuevas metas, retos y capacitación (Pariente, 2010; Sánchez Reyes, 2019). Los resultados en los estudios de Pedraja Rejas et al. (2021) muestran que el estilo de liderazgo transformacional influye de manera significativa sobre la cultura innovativa; siendo esta última una variable determinante de la calidad de las instituciones.

- *Estilo de liderazgo distribuido.* En este estilo, el líder toma las decisiones de forma compartida con su personal, fomenta el trabajo en equipo y promueve la autonomía laboral, existe apertura de opinión y mantiene una constante búsqueda de cumplimiento de los valores institucionales. De igual, apoya el desarrollo personal y profesional (Murillo, 2006; Sánchez Reyes, 2019). El cambio en la distribución del poder, control y autoridad es generado por el liderazgo distribuido, según Vuori (2019). Se entiende principalmente como una actividad cotidiana que destaca las interacciones entre las personas en lugar de enfocarse en sus acciones individuales (Joslyn, 2018), y no se limita a lo formal, sino que reconoce la informalidad como un aspecto esencial de las interacciones (Harris y DeFlaminis, 2016).

#### **1.2.4 Estilo de liderazgo predominante**

Como ser humano y como parte de la personalidad, la experiencia y el ambiente en el que se desarrolla un individuo, puede generar o tener presente varios estilos de liderazgo. Reyes Romero et al. (2017; Fretes Ayala, 2020) mencionan que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, por lo que, en la realidad, no se debe considerar que existan líderes que tengan un estilo puro, más bien, que prevalece varios estilos pero en una figura de mando predomina uno.

#### **1.3 Dimensiones del contrato psicológico y el liderazgo**

Las dimensiones son factores o rasgo de la variable, lo que permite establecer indicadores como tal, es un elemento que resulta del análisis y/o descomposición de la variable (Espinoza Freire, 2019). Mediante las dimensiones, se desglosan los dos temas centrales de la presente investigación de variable compleja en partes más manejables para su análisis y comprensión

### **1.3.1 Dimensiones del contrato psicológico**

De la revisión de la literatura se recupera cómo, el contrato psicológico trata de un intercambio implícito, basado en las creencias, expectativas y percepciones de los empleados y empleador (Martínez León, 2012; Dangmei, 2016) y su percepción puede afectar directamente las actitudes formadas dentro de la vida laboral y éstas a su vez definir la posición del individuo ante su trabajo y la organización (Sá et al., 2020). Por tanto, surge la necesidad del entender las relaciones entre la organización y las actitudes y comportamientos de los empleados para con la organización, cuando se cumplen.

Para lo anterior, y a criterio del investigador se consideran 4 dimensiones base para un mejor entendimiento y análisis de la investigación realizada:

- *Emociones y estados de ánimos.* Conformada por la felicidad, la confianza, la motivación, la frustración, el enojo, la satisfacción y el miedo que el trabajador percibe o no, durante su jornada laboral
- *Justicia organizacional.* En donde se considera la percepción de; igualdad en la asignación de tareas y procesos, el apoyo dispuesto a dar al líder, justicia e igualdad de oportunidades y la esperanza de incentivos o reconocimiento.
- *Expectativas del trabajador.* Son las expectativas con las que el trabajador espera contar por parte de su empleador u organización como son; oportunidad de superación, seguridad laboral, deseos de continuación en su puesto de trabajo, libertad de emprendimiento, la confianza de alcanzar sus objetivos personales y profesionales, además de la confianza en la comunicación.
- *Expectativas para la organización.* Son las actitudes o resultados que la organización espera recibir del trabajador y que el trabajador está dispuesto a ofrecer como son; la puntualidad, la seguridad laboral, evitar el ausentismo, el

cumplimiento del código de vestimenta e imagen, una buena actitud como trabajador, compromiso para alcanzar los logros de la organización, lealtad y cumplimiento de los valores establecidos por la empresa o institución.

### **1.3.2 Dimensiones del Liderazgo**

Desde la perspectiva del liderazgo, los rasgos de personalidad y el rol que desarrolla el líder con el personal como es la relación con los miembros del equipo, la asignación y estructura de tareas, la autoridad, capacidad de negociación, manejador de disturbios e inteligencia emocional y otro más, hace que se vuelva fundamental determinar como la dirección y persuasión de un líder puede afectar la percepción del equipo de trabajo en el cumplimiento o no, del contrato psicológico.

Para establecer un perfil de liderazgo presente en el personal de autoridad de los espacios universitarios, se recupera la clasificación propuesta por Sánchez Reyes (2019) de cinco estilos de liderazgo como se muestra en la Tabla 2:

**Tabla 2**

*Estilos de liderazgo basados en estudios de Sánchez Reyes*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda Información</li> <li>• Centraliza decisiones</li> <li>• Impone metas y objetivos a sus intereses</li> <li>• Impone permiso y sanciones</li> <li>• Centraliza la supervisión del personal</li> </ul>
<i>Democrático</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones en conjunto</li> <li>• Fomenta la participación</li> <li>• Involucra al personal</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos y Metas acordes a los intereses de la institución e integrantes</li><li>• Promueve la capacitación y guía al personal</li></ul>
<i>Laissez-faire</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Designa las decisiones al personal subalternos</li><li>• Evita seguir los procesos y Procedimientos</li><li>• Se inclina o favorece a bandos y Grupos</li><li>• No se enfoca en el logro de los objetivos</li><li>• No fomenta el ambiente laboral</li></ul>
<i>Transformacional</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisiones basadas en necesidades del personal</li><li>• Adjudica los éxitos obtenidos a todo el personal</li><li>• Fomenta el trabajo en equipo</li><li>• Da preferencia a la planeación de objetivos a largo plazo</li><li>• Estimula intelectualmente</li></ul>
<i>Distribuido</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma las decisiones en conjunto</li><li>• Da apertura a las opiniones</li><li>• Promueve el trabajo en equipo</li><li>• Apoya el desarrollo personal del trabajador</li><li>• Promueve los valores institucionales</li></ul>

---

## CAPÍTULO II. PROBLEMÁTICA Y CONTEXTO

### 2.1 Antecedentes del problema

Los cambios de la figura de mando en los organismos universitarios tienden a ser un proceso constante al interior de las organizaciones educativas, lo que ocasiona que exista una gran influencia en la percepción del trabajador, la cual puede ser positiva o negativa, debido a que, las decisiones de los directores o de cargo similar aplican a todos los integrantes de la institución y su legitimidad deriva por haber sido designada por los órganos competentes de la institución, brindándole el poder de tomar decisiones que produzcan acciones colectivas sobre el prestigio y su relación con el poder ante la comunidad (Weber, 2001; Muñoz García, 2019).

En este sentido, el líder llega a establecer una relación única con cada uno de los trabajadores, convirtiéndose en un factor que determina el nivel de satisfacción y efectividad de los integrantes del grupo. Los individuos que forman parte de un equipo y tienen una conexión de alto nivel con su líder exhiben una moral superior y logran ser más eficientes (Prevención integral, 2020).

Como mencionan Vargas Salgado y Máynez Guaderrama (2019), las percepciones en ciertas ocasiones se vuelven negativas y en otras positivas para los trabajadores con diferente grado y punto de vista, provocando variaciones en sus expectativas. Con el incumplimiento de sus esperanzas laborales, el trabajador puede establecer cambios sustanciales en su felicidad y satisfacción laboral, clima organizacional, actitud, estrés, comportamiento, desempeño o compromiso y, surgen tanto en el personal administrativo, académico, de confianza o en nómina, profesores de asignatura o tiempo completo, en investigadores o eventuales. Por tanto, la percepción cambia con respecto a la forma, el comportamiento, las habilidades, el estilo de mando y las decisiones del directivo actual.

Ante este panorama y retomando la oportunidad de conocer los puntos de vista y experiencias del personal que labora en espacios universitarios, de su percepción de seguridad laboral, de sus expectativas como es el crecimiento, los logros establecidos y no establecidos formalmente, además del entorno de trabajo y otros factores internos a la organización, se ven alterados directamente con el cambio de la figura mando, su personalidad y nuevas directrices de su gestión, lo que en cierta medida genera alteraciones en la motivación, en el desempeño, en la actitud, en la disposición o en la integración a la organización del trabajador.

Por ende, es de suma importancia reconocer, cómo los contratos psicológicos pueden tener impacto, la forma en que los empleados ven y se relacionan con la organización y sus compañeros de trabajo, debido a que, sin esta atención constante, los empleadores corren el riesgo de poner en peligro la confianza generada entre el empleado y el empleador, siendo la organización los que al final se benefician o sufren las consecuencias ligadas al éxito de un contrato psicológico. Por tanto, los líderes y la alta dirección. deben gestionar sus propias expectativas y comportamientos y junto con el empleado trabajar para garantizar su cumplimiento (Stevenson, 2018).

## **2.2 Contexto de las Instituciones de Educación Superior Públicas**

Las instituciones de Educación Superior (IES) son entidades que cuentan con normas legales y reconocimiento oficial que prestan un servicio de educación superior pública y cuyo compromiso se centra en proveer a los estudiantes una preparación diseñada para satisfacer los requerimientos de los empleadores en el mercado laboral (Guzmán Silva et al., 2009). Las IES son, dicho propiamente, organizaciones sociales que cuentan con una estructura de gobierno a la que formalmente corresponde la toma de

decisiones institucionales y en quien recae el ejercicio del gobierno y ostenta autoridad institucional (López Zarate, 2001).

La estructura de gobierno en las IES para el caso de las Universidades varía en el ámbito nacional, con respecto al origen público o privado, autónomas o dependientes al gobierno estatal o federal

Una característica distintiva de las universidades públicas como es el caso de la Universidad Autónoma del Estado de México, es el énfasis de que las IES se crean a través de un acto del Estado mediante leyes estatales aprobadas por los congresos estatales o federal; tienen una estructura de gobierno y administrativa que incluye órganos personales (rector, director de facultad o instituto, jefe de departamento) y colegiados a diferentes niveles (consejo universitario, consejos técnicos) en los que siempre participan en distintas proporciones y con diferentes mecanismos de seguimiento de elecciones o nombramientos, estudiantes, profesores y autoridades (López Zarate, 2001).

Según lo mencionado por López Zarate (2001), la forma de gobierno democrática se caracteriza por la compartición de la autoridad institucional entre diversos órganos, ya que cuenta con una estructura que fomenta un sistema de equilibrios y previene o reduce la centralización del poder en una sola persona u órgano. Por lo tanto, la participación de la comunidad universitaria en la elección y designación de sus autoridades y representantes institucionales es específica.

En las IES públicas, actores con alto grado de conocimiento dedicados a las funciones sustantivas de la universidad como son los docentes e investigadores conviven y están sujetos, mediante un poder centralizado principalmente en su administración central y normalmente de una oligarquía académica presente, a una burocracia administrativa (Clark, 1983; Miceli, 2019). Sin embargo, el sistema de gobierno de la institución puede considerarse como una democracia elitista en tanto los ciudadanos universitarios no tienen

una igualdad de derechos y obligaciones. En términos generales, el grupo de autoridades está excesivamente representado en comparación con su proporción en el ámbito académico, ya que tienen una mayor influencia en relación con los grupos de estudiantes y personal administrativo, a pesar de ser menos numerosos. (López Zarate, 2001).

### **2.3 La Universidad Autónoma del Estado de México y su estructura de gobierno**

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx) es la máxima casa de estudios de esta entidad fundada en 1828 como Instituto Literario del Estado de México y finalmente en 1956 el Congreso del Estado aprueba su ley orgánica (UAEM, s. f.).

Desde su fundación, la misión de la comunidad universitaria es generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento científico, artístico y humanístico, con el fin de contribuir a la formación de una ciudadanía universal, con conciencia humanística, ecológica y democrática integrada por individuos responsables, libres y justos (Barrera Baca, 2017). Su visión es la de una institución fortalecida en sus principios y valores originarios, que renueva constantemente sus funciones a la sociedad con la generación de conocimiento para mejorar su contribución a la humanidad (UAEM, s.f.).

Los valores esenciales que se desprenden de la misión y visión son: la libertad de investigación, pensamiento y cátedra; la justicia académica para una vida digna y de bienestar humano; la responsabilidad social; la igualdad de oportunidades; la dignidad humana; la tolerancia hacia la diversidad y la pluralidad; la paz y armonía en la convivencia universitaria; la solidaridad incondicional y comprometida con la humanidad y; la inclusión y equidad; como mecanismo de participación igualitaria en todas las actividades del quehacer universitario (Barrera Vaca, 2017).

La UAEMex está organizada de manera jerárquica teniendo a la cabeza el H. Consejo Universitario y la Oficina del rector, asistido por las secretarías, divididas a la vez,

dependiendo de sus funciones primordiales por direcciones generales, de centros Universitarios (CU) y unidades académicas profesional y direcciones que les dan soporte a todas las actividades académicas, administrativas, de investigación y de proyección social. La Universidad está conformada por espacios universitarios como son; planteles de escuelas preparatorias, facultades, centros universitarios, unidades académicas profesionales, centros e institutos de investigación, además de secretarías, direcciones generales, direcciones, coordinaciones y organismos de seguridad, culturales, sociales y deportivos.

Como organización, la UAEMéx está compuesta por conjuntos de individuos que necesitan coordinar sus acciones para alcanzar sus metas y necesitan comunicarse, comprender las conexiones y dependencias entre las personas, siendo afectadas por la tecnología, la disponibilidad de recursos, la competencia con otras entidades y las necesidades para la toma de decisiones (Kerzner, 2009) y, al igual de la gran parte de las universidades del país, se caracterizada por adquirir las cualidades propias de una burocracia profesional (Mintzberg, 2000), mediante un poder centralizado principalmente en su administración central y normalmente de una oligarquía académica presente, envuelta por una burocracia administrativa especializada (Clark, 1983; Miceli, 2019).

Por tanto, en términos de gobernabilidad y democracia relativa, bajo lo indicado en el estatuto universitario, el rector, quien tiene la facultad de presentar al Consejo Universitario el o los candidatos para ocupar el cargo de director de organismo académico, centro universitario y de plantel de la escuela preparatoria, otorga y revoca los nombramientos del personal universitario (Gobierno del Estado de México, 1992), lo que en cierto grado limita o niega la posibilidad de elegir a personal de los mismo organismos con características de líder acordes y reconocidas por la misma comunidad de cada espacio universitario.

El director de cada organismo académico, centro universitario y de plantel de la escuela preparatoria, es la máxima autoridad ejecutiva interna, es el representante de la institución ante los demás órganos universitarios y presidente del consejo directivo y no puede separarse ni retirarse salvo en los casos previstos por la normativa aplicable. Es elegido por un período de cuatro años, asumiendo el cargo luego de tomar protesta ante el H. Consejo Universitario.

El acceso al cargo, las condiciones para el ejercicio de éste, facultades y obligaciones, así como las demás disposiciones correlativas, se consignan en el Estatuto Universitario y reglamentación derivada (Gobierno del estado de México, 1992).

#### **2.4 Fundamentación de la problemática**

La relación del empleado y empleador puede ser afectada, de igual forma, por la postura existente por la alta dirección de la organización y por la influencia en el grupo de trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización por parte del líder (Göksoy, 2015).

Como determina Reyes Contreras y Martínez León (2014), los contratos psicológicos pueden ser afectados por factores internos y externos. En el caso de los cambios internos se derivan de sus partícipes: por un lado, los trabajadores y, por otro lado, el agente organizacional identificado como la figura de mando encargado de definir y enfocar las acciones del trabajador al cumplimiento de los objetivos de la organización como es el caso de los directores. Lo anterior requiere el desarrollo personal y profesional de aquellos, teniendo en cuenta su situación laboral, formación, retribución y ascenso o por cambios en la situación económica, la productividad, de la organización y la estrategia de la empresa.

La UAEMex, en cada cambio de la figura de mando de los espacios universitarios, genera un ambiente tenso percibido o infundado, en algunos casos, como producto de la ansiedad e incertidumbre de nuevos lineamientos, e inclusive, por la llegada de personas externas, sobre todo, para el reemplazo y ocupación de puestos intermedios-altos, generando ciertos grados de desasosiego, tensión, desmotivación, inseguridad, nerviosismo y una gran variedad de sentimientos en los trabajadores (Reyes Contreras y Martínez León, 2014), debido a que observan un peligro latente para los logros oficiales y no oficiales obtenidos, esperados por ellos o prometidos a obtener durante la gestión administrativa anterior.

En consecuencia, el incumplimiento del contrato psicológico puede poner en peligro el funcionamiento de la organización y conducir a una situación en la que los empleados ya no cooperan de forma óptima con la organización.

Lo anterior, hace recomendable e inclusive imprescindible establecer cómo los cambios directivos en los espacios universitarios generan cambios de comportamiento de sus trabajadores desde dos perspectivas; la primera es buscando determinar las percepciones del trabajador cuando cambia el liderazgo en su espacio universitario, y la segunda es explorando la visión de los líderes de los espacios universitarios y como ellos perciben el cumplimiento o violación del contrato psicológico del trabajador y la relevancia del problema que representa para la alta dirección en caso de existir.

## **2.5 Justificación desde la perspectiva de las decisiones estratégicas**

Las decisiones estratégicas parten del análisis profundo de la organización, así como de un diagnóstico detallado del entorno que involucran a todos los recursos y personas que las componen, definiendo así el rumbo y destino de la organización (Hitt et al., 2015).

En el caso de la UAEMex, el rumbo de la universidad está dirigido y se define mediante varios factores, entre los que se encuentran: Plan General de Desarrollo 2021-2033, Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025, Programa de trabajo del rector, política gubernamental, aspectos socioculturales y la secretaría de educación pública.

El Plan General de Desarrollo 2021-2033 y Plan Rector de desarrollo Institucional 2021-2025 (PGD y PRDI) son estrategias que se llevan a cabo en la universidad en los años que conforman el periodo. Las estrategias se establecen mediante la participación de la población universitaria bajo 14 ejes temáticos establecidos previamente en los que, para el presente trabajo, son un área de oportunidad, al poder contar con la posibilidad de participar activamente con la formulación de propuestas, estableciendo las bases de un cambio que pueda, en gran medida, mejorar la situación por la que hasta el momento pueda estar viviendo el trabajador universitario (Barrera Díaz, 2021a).

El estudio del liderazgo y contrato psicológico dentro de la institución como temas centrales del presente trabajo de investigación aportará y formulará ideas y propuestas, y en el mejor de los casos, será parte de un plan de desarrollo integral que permita influir o inclusive ser parte de los planes de transición mediante el cual se propongan nuevas metas y objetivos a corto plazo y mediano plazo, con el fin de mantener, en su posibilidad, los acuerdos preestablecidos en administraciones anteriores entre la figura de mando con los trabajadores académicos y administrativos. Los ejes en los que puntualmente se puede hacer partícipe la posibilidad de aportar estas ideas son; gobierno participativo, salud y bienestar integral, convivencia, paz y respeto, comunicación universitaria y planeación participativa (Barrera Díaz, 2021a).

Por tanto, los resultados de la investigación plantean integrarse a las estrategias como son:

Fortalecer los esquemas de contratación para cubrir las demandas de los espacios universitarios, los cuales estarán apegados a las políticas y normatividades federales, estatales e institucionales; impulsar los programas de capacitación administrativa acorde a las necesidades específicas de los espacios universitarios; fortalecer la infraestructura académica y administrativa que permita el óptimo desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad, consolidar la calidad de la planta académica y administrativa universitaria a través de la contratación de personal académico de alto nivel, así como la formación, profesionalización y evaluación continua y diseñar políticas para mejorar las condiciones laborales de personal académico y administrativo. (Barrera Díaz, 2021).

Lo anterior permitirá establecer bases para la mejora y estabilidad laboral de los trabajadores universitarios, minimizando en cierto grado los comportamientos intransigentes del personal en situaciones particulares, además de brindar una mayor equidad en el desarrollo profesional del trabajador.

Por tanto, y acorde a Hitt et al. (2015), un liderazgo estratégico puede permitir una mejor integración de las ideas mencionadas con anterioridad, a través del establecimiento puntual de un curso estratégico, del desarrollo del capital humano, de la difusión efectiva de la cultura organizacional, así como de enfatizar las prácticas éticas e instituir sistemas de control interno enfocados a la estabilidad laboral del trabajador.

## **2.6 Estado del arte**

A la fecha, son limitados los estudios realizados para determinar el liderazgo presente en los directores o personal con autoridad y la relación existente con el contrato

psicológico percibidos por los trabajadores a su cargo, así como las implicaciones que laboralmente esto conlleva en las organizaciones.

En una investigación realizada por Hui-Chin Chu y Chi-Jung Fu (2005) para determinar la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo de los gerentes y los contratos psicológicos (CP) de los empleados en el parque industrial Nan-Tsu en el sur de Taiwán y basándose en los estudios de Stogdill et al. (1962). El estudio sugiere que, cuando los líderes exhiben consideración (medida en que el líder mantiene relaciones laborales que se determinan por la confianza mutua, el respeto por el personal subordinado, respeto por sus emociones, escucha a los miembros del personal y es accesible) la percepción sobre el estilo de liderazgo afecta significativamente los niveles de satisfacción del contrato psicológico de los empleados. Con una participación de 205, el 90% de los participantes consideraron que sus gerentes que demostraron altos estilos de liderazgo de estructura iniciadora con un 45,1% de alta consideración y un 43,9% de baja consideración, ambos produjeron mayores niveles de satisfacción de CP. Se encontró que el comportamiento de liderazgo de alta consideración y baja estructura iniciadora produjo el puntaje promedio más bajo 2.32% en el CP de los empleados que tendían a ser los menos satisfechos.

De acuerdo con los resultados del estudio, el estilo de liderazgo alto tanto en consideración como en estructura iniciadora fue el mejor en producir satisfacción de CP. El estudio indicó que cuando los gerentes brindan a los empleados elogios y aliento verbales o físicos, muestran más consideración a los sentimientos y necesidades de sus empleados, motivan a sus empleados, empoderándolos para aumentar su nivel de satisfacción con la CP. Se demostró que los empleados que reciben más estímulo de los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción de las PC, así como una mayor productividad y satisfacción laboral (Argyris, 1960; Chu y Fu, 2005).

Los gerentes también deben ser más claros y explícitos sobre las obligaciones y expectativas mutuas y comunicarlas sin ambigüedades. Cuando las personas saben lo que está sucediendo y lo que se espera que logren; y cómo se evalúan, estarían más dispuestos a desarrollar una mejor relación con la organización. El hallazgo más valioso del estudio fue que los comportamientos de liderazgo de la estructura iniciadora han demostrado ser más efectivos para mantener la satisfacción del CP.

En el 2006, Hui-Chin Chu y Chi-Jung Fu realizaron un nuevo estudio de la influencia del estilo de liderazgo y el clima escolar en los contratos psicológicos de la facultad de una Universidad en Taiwán (Chu y Fu, 2006). Los hallazgos indicaron que el estilo de liderazgo y el clima escolar afectaron la percepción del CP. En este estudio, se diferenció entre el CP Transaccional (relacionado con los intercambios de intereses con un marco de tiempo más corto) y el CP relacional (refiere a una relación más larga y una mayor participación entre los empleados y el empleador, y se fomenta la confianza, la lealtad y el apoyo mutuo). El liderazgo se estableció nuevamente mediante los 4 cuadrantes de Stogdill, et al. (1962).

En general, el estudio afirmó que los comportamientos de liderazgo del presidente tendían hacia una alta consideración y una alta estructura iniciadora, creando un clima escolar favorable y sus PC con tendencia hacia lo relacional. La investigación sugiere que se pueden crear las condiciones climáticas adecuadas, los maestros disfrutarían de su trabajo y tendrían una mejor percepción de la PC. Por tanto, se infiere que en un entorno educativo postsecundario altamente competitivo en Taiwán, los estilos de liderazgo de un presidente y el clima escolar que crea el CP en la facultad son cruciales para mantener un grupo de profesores de calidad.

El contrato psicológico relacional se basa en la confianza y el establecimiento de vínculos, mientras que el transaccional se centra en el intercambio de tareas y recompensas.

El contrato psicológico relacional se basa en la confianza y el establecimiento de vínculos, mientras que el transaccional se centra en el intercambio de tareas y recompensas.

En 2012, Hui-Chin Chu y Tsui-Yang Kuo (Chu y Kuo, 2012) exploraron el contrato psicológico de la facultad a través del estilo de liderazgo y el clima institucional en un entorno de educación superior. Los resultados encontraron que el Cuadrante II de Stogdill (alta consideración/alta estructura iniciadora) es el mejor enfoque de liderazgo para crear CP relacional y el Cuadrante IV (baja consideración/baja estructura iniciadora) fue el segundo mejor para crear una percepción de CP relacional. Mientras que el Cuadrante I (baja consideración/alta estructura iniciadora) creó CP transaccional.

En otras palabras, cuando el rector de la universidad enfatizaba el logro de los objetivos institucionales como las necesidades de la facultad, el CP de la facultad tendía a ser relacional y satisfecho, y cuando el líder demostró un comportamiento de baja consideración / alta estructura iniciadora, el CP de la facultad tendió a ser más transaccional. Como resultado del estudio, los estilos de liderazgo de un presidente que ayuda a crear un CP relacional son cruciales para mantener un grupo de calidad de profesores universitarios.

Un estudio de investigación numérica llevado a cabo por Vargas-Salgado y Máñez-Guaderrama (2019) en la zona de exportación de la industria manufacturera en la frontera norte de Chihuahua encuestó a 310 trabajadores de Ciudad Juárez que pertenecen al sector automotriz maquilador y ocupan puestos de supervisión intermedia y alta, elegidos convenientemente. Este estudio reveló que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo tanto directa como indirectamente en el empoderamiento de los empleados a través de la influencia del contrato psicológico. En esta clase de estructura, los líderes transformacionales y los trabajadores que tienen la misma visión alcanzan una mayor

concordancia en lo que se refiere al contrato psicológico, lo cual tiene un efecto positivo en los objetivos del programa. Se encontraron relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento de los empleados, lo cual se relaciona con la percepción positiva de la importancia y significado del trabajo de los subordinados, así como con la autonomía y libertad implícitas para realizar sus tareas. La percepción de los empleados sobre las prácticas de reciprocidad de las empresas maquiladoras de autopartes tiene un gran impacto en cómo valoran la importancia de su trabajo y actividades, así como en su sentido de autonomía para llevar a cabo sus tareas. Cuando las expectativas de los empleados son cumplidas, el empoderamiento psicológico individual experimenta un impacto positivo.

En el estudio realizado a 260 participantes de varios sectores privados en Turquía (Taştan, 2020), se examinó la relación entre el liderazgo destructivo, el cinismo organizacional (actitud negativa del empleado hacia la organización) y el papel que juega el incumplimiento del contrato psicológico, debido a la percepción de liderazgo destructivo en el lugar de trabajo. El primer hallazgo con respecto a las hipótesis del estudio fue que el liderazgo destructivo y el cinismo organizacional estaban relacionados y fue congruente con otros estudios que pretenden explicar la relación entre el cinismo organizacional y el liderazgo tóxico (Dobbs, 2014), el liderazgo autoritario (Jiang et al., 2017) y el liderazgo maquiavélico (Gkorezis et al., 2015) como fueron citados en el artículo Taştan (2020). Además, se encontró que el incumplimiento psicológico del contrato tenía un papel mediador en la relación entre el liderazgo destructivo y el cinismo organizacional.

Por tanto, los resultados demostraron que el liderazgo destructivo está asociado con el cinismo organizacional, es fundamental que los gerentes eviten comportamientos autoritarios, incompetencia, tratamientos injustos y crear un entorno que brinde poca autonomía y oportunidades de desarrollo. Además, los gerentes no son el único

contribuyente del cinismo organizacional, los resultados también mostraron que no cumplir las promesas y violar el contrato psicológico puede resultar en percepciones, afectos y comportamientos cínicos por parte del trabajador.

Finalmente, en el estudio de Hyoung Chul Shin (2019) se examinó la relación entre el incumplimiento psicológico del contrato y la inseguridad laboral o el estrés en los empleados comprometidos en el negocio de los restaurantes ubicados en Seúl, Corea, en el cual, el incumplimiento del contrato psicológico tuvo un efecto positivo significativo en el estrés laboral y un efecto medió en la interacción con la inseguridad laboral. Además, la inestabilidad de su entorno de trabajo debido al incumplimiento del CP, sirve como un factor que les causa estrés fisiológico y psicológico a los trabajadores. Lo anterior asemeja los resultados en el estudio de Osorio Jaramillo y Ravelo Contreras (2011), que indican la presencia de una resistencia por parte del trabajador, la cual se vuelve más fuerte cuando las actitudes en relación con el cambio son negativas o cuando las personas consideran que su rol en el trabajo, la seguridad y estabilidad en el mismo están cuestionadas.

## **2.7 Objetivos de la investigación**

### **2.7.1 Objetivo general**

Determinar la percepción de cumplimiento del contrato psicológico de los trabajadores ante el cambio de liderazgo de la figura de mando presentes en las dependencias y organismos universitarios en la Universidad Autónoma del Estado de México.

### **2.7.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer el cambio de percepción del contrato psicológico de los empleados ante un cambio en la figura de mando.

2. Identificar los tipos de liderazgo de la figura de mando en un organismo universitario.
3. Identificar los estilos de liderazgo que afectan positiva o negativamente el contrato psicológico de los trabajadores.

## **2.8 Preguntas de investigación**

1. ¿Existen cambios de estilos de liderazgo entre el personal directivo de los espacios universitarios?
2. ¿Cómo afecta el cambio de liderazgo en la percepción de cumplimiento del contrato psicológico en los trabajadores de las instituciones educativas universitarias?

## **2.9 Hipótesis de la investigación**

Hipótesis 1: Los trabajadores perciben cambios en el estilo de liderazgo de los directivos de los espacios universitarios

Hipótesis 2: Un estilo de liderazgo altera significativamente la percepción de cumplimiento del contrato psicológico en el trabajador universitario.

## **2.10 Delimitación de la investigación**

Por la forma en que está conformada la Universidad y con base a su estructura orgánica, la investigación está limitada por los casos de los espacios universitarios que cuentan con un cambio de figura de mando periódico como es el caso de las facultades, institutos de investigación, escuelas preparatorias y centros universitarios con un cambio de figura de mando reciente, estableciendo un periodo no menor a 3 meses y no mayor a 18 meses al momento del proceso de recopilación de datos de los instrumentos de investigación.

Se excluyen como opción a integrarse en el estudio a las unidades académicas profesionales, centros de investigación, direcciones generales, direcciones, centros de idiomas, culturales y deportivos, museos y otro tipo de dependencias. Lo anterior debido a que la elección de la figura de mando como son director general, directores, coordinadores, encargados de despacho está sujeta a discreción de la administración central por las distintas secretarías y Oficina de rector. Además, los cargos asignados por la administración central no cuentan con un periodo de vigencia establecido y el personal que asume el cargo no está condicionado a ser parte de la misma dependencia o de la comunidad universitaria.

### **2.11 Supuestos de investigación**

El tiempo establecido para el último cambio de figura de mando en el espacio universitario (de 3 a 18 meses) es debido a que se consideró primeramente que en un tiempo menor a 3 meses el trabajador puede aún no conocer completamente al encargado del espacio, su trabajo, forma de dirección o personalidad. De igual forma, después de un cambio de administración se crea un periodo de desestabilización en los trabajadores al interior de la organización, lo que puede representar sesgos en su opinión o percepción. Por otro lado, en un periodo mayor a 18 meses se consideró que el trabajador puede establecer un estado de conformidad o normalización en el liderazgo de la actual figura de mando y, por ende, el mismo tiempo transcurrido provoca confusión en la percepción del liderazgo del anterior director.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño de la investigación

Para lograr los objetivos establecidos en el presente trabajo, se plantea una investigación con enfoque de Caso de estudio, por medio del cual se pueda hacer un análisis profundo sobre la situación laboral que se genera en las instituciones de educación superior públicas, considerando como caso de estudio a la Universidad Autónoma del Estado de México.

El trabajo se considera un Caso de estudio, en cuyo procedimiento típico para el acceso al sitio de investigación es mediante un portero (Creswell y Poth, 2018), por lo que se pretende hacer una solicitud a la autoridad del espacio universitario mediante correo electrónico y de forma personal hacer una explicación del objetivo de la investigación para obtener el acceso e interacción con el personal de la organización.

Para el cumplimiento de los objetivos, se considera una investigación con metodología cuantitativa y un instrumento de medición integrado por una herramienta procedimental para el personal operativo.

Se va a considerar una investigación transversal delimitada por el tiempo en que realizará el estudio la organización definida o seleccionada previamente por única ocasión, vaticinando un periodo no mayor a 4 meses para la recolección de datos.

En el caso del presente trabajo, la unidad de análisis o población serán los empleados de la misma Universidad Autónoma del Estado de México adscritos a una facultad. La muestra se establece del tipo probabilístico aleatorio simple, considerando a los distintos modos de contratación y funciones (académicas y administrativas).

### 3.2 Instrumentos de recolección de datos. Encuesta

La recolección de datos es considerada como la medición, es una precondition para obtener el conocimiento científico (Yuni y Urbano, 2014). Para la investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información. Como identifican Muñoz Giraldo et al. (2001; Hernández Mendoza y Duana Ávila, 2020) la investigación cuantitativa utiliza generalmente la encuesta, entrevista, observación sistemática, análisis de contenidos, fichas de cotejo etc.

Como uno de los objetivos de la presente investigación es determinar la percepción que tiene el personal que labora en el espacio universitario ante el cambio de liderazgo proyectada por la figura de mando y, para que los elementos tengan un enfoque cuantitativo, la recolección de datos se realiza a través de una encuesta de opinión.

La encuesta es un diseño o método para la obtención de información mediante el llenado de cuestionarios que se aplican en diferentes contextos como son; entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández Sampieri, 2014).

La presente investigación, se opta por un cuestionario cerrado utilizando dos escalas de Likert de 5 opciones.

Una primera parte de la encuesta se emplearán las opciones: 1 = Mucho menos, Menos, Igual, Más y Mucho más.

Para una segunda parte de la encuesta se emplearán las siguientes opciones: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Algunas veces, 4 = Frecuentemente y 5 = Siempre.

Se plantea la aplicación del instrumento de forma autoadministrada, en la cual se entregará el cuestionario al participante de manera física o vía electrónica mediante un

correo electrónico o una plataforma de encuestas por internet, marcando la categoría que mejor describe su percepción

El cuestionario empleado en el presente proyecto incluye (Anexo 1) incluye; título, propósito, acuerdo de confidencialidad, datos sociodemográficos del entrevistado, instrucciones, preguntas y respuestas a elegir y agradecimiento.

### **3.3 Población y muestra**

Arias Gómez et al. (2016) considera a la población de estudio como el conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, de los cuales depende del planteamiento de la investigación (Hernández Sampieri, 2014).

#### **3.3.1 Población**

La población por analizar son los trabajadores universitarios que se conforman por el personal Docente y Administrativo de la institución, cuyo número varía dependiendo el tamaño y objetivos de su espacio universitario al que se encuentran adscritos. Los criterios para la selección de los espacios universitarios dependerán de dos aspectos:

- Ser un espacio universitario que tenga la facultad de elegir a su director por un periodo establecido y mediante un proceso democrático determinado por la legislatura de la Universidad. Para lo cual se está considerando facultades, institutos de investigación, planteles de preparatoria y centros universitarios.
- El tiempo del último cambio de figura de mando no debe ser mayor a 18 meses y no menor a 3 meses
- Autorización por parte del director del espacio universitario para la aplicación del instrumento cuantitativo

### **3.3.2 Muestra de la población**

La muestra es el subconjunto de elementos de la población elegidos para estudiar y así tratar de inferir características de la población (Arias Gómez et al., 2016). Partiendo de la premisa de que los ciclos administrativos en la Universidad duran 4 años, algunos casos el periodo es muy avanzado por lo que la percepción del trabajador con respecto al liderazgo que su anterior figura de mando puede contener sesgos cognitivos como puede ser; de tiempo, negatividad o status quo, por lo que se determina contemplar solo un espacio universitario que haya realizado el cambio de administración en un periodo no mayor a 18 meses. De igual forma, cuando el cambio de liderazgo es reciente, existe la posibilidad de que el encuestado presente sesgos de negatividad, resistencia reactiva, anclaje o efecto de primera impresión, por lo que considera un espacio que haya realizado el cambio de autoridad en un periodo mayor a 3 meses.

Lo anterior, aspectos como consecuencia de la relativamente reciente emergencia sanitaria mundial que atraso significativamente los procesos de elección y cambio de directores en diversas facultades, centros de investigación, planteles de preparatorias y centros universitarios, limita las posibilidades de poderlos incluir como parte de la muestra de casos.

Por tanto, se consideró a la facultad de Contaduría y Administración, la cual había realizado el cambio de ciclo administrativo al momento de la aplicación del instrumento de investigación 10 meses antes.

Para el tamaño de muestra de la investigación cuantitativa se considera probabilística aleatoria simple considerando:

- Tamaño de población (N) son los empleados entre académicos y administrativos.
- Nivel de confianza (z) de 95% ( $z=1.96$ )

- Margen de error o error de estimación máxima (e) de 5% (0.05)
- La probabilidad de que ocurra el evento (p) y la probabilidad de que no ocurra el evento (q) se consideran con 50%

Se considera la fórmula para el cálculo de muestra aleatoria simple (Aguilar-Barojas, 2005)

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

- Tamaño de la muestra = 70

Para la investigación se toma como base la información de la Tabla 3, correspondiente al personal administrativo que labora en la facultad según se indica en la estadística básica 2022 de la facultad de Contaduría y Administración (Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional [SPDI], 2022).

**Tabla 3**

*Muestra de personal universitario*

Tiempo del cambio de ciclo administrativo (noviembre 2022)	Trabajadores administrativos	Muestra	Encuestados
10 meses	85	70	62

### 3.4 Instrumento de recolección de datos cuantitativos

Como instrumento cuantitativo se consideró el empleo de un cuestionario conformado por 3 secciones.

La primera sección está conformada por ítems que buscan determinar la percepción del nivel de cumplimiento del contrato psicológico del encuestado, generado por su dos últimos líderes, el director actual y del anterior. Para identificar el nivel de cumplimiento o violación del contrato psicológico, se consideraron las dimensiones; Emociones y estados de ánimo, Justicia organizacional, Expectativas del trabajador y Expectativas para la organización y sus respectivas características como se presentó en el tema “2.3.1 Dimensiones del contrato psicológico” del capítulo dos del presente trabajo. Se desarrollaron inicialmente 33 preguntas, pero posterior al proceso de validación se obtuvieron 23 preguntas presentadas en sentido positivo o negativo

La segunda sección busca determinar el tipo de liderazgo del director percibido por el trabajador mediante 5 dimensiones o estilos; autocrático, Democrático, laissez-faire, transformacional y distribuido, y sus respectivas características como se presentó en el tema “2.3.2 Dimensiones de liderazgo”. Se desarrollaron 30 preguntas, pero posterior al proceso de validación se ajustó a 25 preguntas presentadas en sentido positivo o negativo.

### ***3.4.1 Validación del instrumento cuantitativo***

La validez está relacionada con la exactitud, correlación, veracidad de los datos y la fiabilidad está relacionada con la precisión de los instrumentos o técnicas utilizadas en la investigación (Pomposo Yanes, 2015), debido a que, en caso de no mantener un nivel de rigor en el proceso de la obtención de datos, la validación y el análisis, existe el riesgo una falta de consistencia.

El instrumento inicial consistió en un cuestionario autoadministrado realizado mediante la herramienta digital, se envió, mediante el apoyo de responsables de Tecnologías de información y comunicaciones (RTIC) de algunos espacios universitarios seleccionados por un reciente cambio de figura de mando, aunque en este periodo de

validación se consideró espacios universitarios y dependencias de administración central, y el periodo del cambio de figura de mando se contempló desde 1 mes hasta 24 meses. El envío del instrumento fue mediante un mensaje de la aplicación WhatsApp o correo electrónico institucional de la UAEMex (Ver anexo 3).

Se aplicó el cuestionario a 23 trabajadores universitario de 2 espacios universitarios (DTIC, CUA).

Los universitarios entrevistados fueron:

- 4 administrativos sindicalizados
- 11 administrativos de nómina general, confianza, CAF o compensación
- 3 docentes Tiempo completo, Medio tiempo, investigador o Técnico
- 7 docentes de Asignatura

Los rangos de antigüedad en la universidad fueron de:

- De 1 a 10 años: 5
- De 11 a 20 años: 13
- De 21 a 30 años: 4
- De 31 a 50 años: 1

#### **3.4.1.1 Análisis mediante métodos estadísticos**

Los resultados fueron extraídos mediante un archivo CVS del sitio web de Forms, aislando las primeras 5 respuestas correspondientes a la sección datos del trabajador. Los datos fueron importados en el programa de cómputo SPSS aplicando para su análisis 3 análisis.

### 3.4.1.2 Análisis de Correlación de Pearson

Es el método más común de determinar si existe asociación lineal entre dos variables cuantitativas, el cual, al ser empleado mediante una muestra, se obtiene un estimado del coeficiente de correlación,  $r$ . La magnitud obtenida refleja la intensidad de la asociación entre las dos preguntas y su valor absoluto varía entre cero y uno. Valores cercanos a cero indican que existe una asociación entre las respuestas, y si es 1 indica que la pregunta es independiente del valor de la otra. El signo representa el tipo de asociación existente. Si la respuesta es positiva, significa que cuando una variable tiene valores altos, la otra también los tiene, y cuando una variable tiene valores bajos, la otra también los tiene. Si el signo es negativo, significa que valores altos de una variable se asocian con valores bajos de la otra (Camacho Sandoval, 2008).

Los datos se analizaron mediante una correlación de bivariadas, seleccionado el factor tipo Pearson. Los resultados muestran qué, de las 63 preguntas analizadas:

- 51 preguntas tuvieron valores absolutos de “ $r$ ” mayor a 0.5, las cuales solo se realizó una revisión para mejorar su redacción.
- 8 preguntas obtuvieron un mínimo de 1 o 2 valores absolutos de “ $r$ ” mayor a 0.5, por lo que se mejoró su redacción.
- 4 preguntas no obtuvieron un valor absoluto de “ $r$ ” mayor a 0.5 (Tabla 4), por lo que reevaluó su empleo o se hizo un cambio de redacción y/o enfoque.

**Tabla 4**

*Preguntas con observaciones*

Pregunta	$ r $ máx	Observación
9. Respeto las acciones y opiniones de mis compañeros de trabajo	0.443	Se sustituyó la pregunta por: Sustitución de pregunta: “9. Se respetan las acciones y opiniones entre compañeros de trabajo”

12. He hecho algo que traicione la confianza que me ha brindado mi institución	0.000	La pregunta se consideró muy agresiva por parte de los entrevistados, por lo que se opta por eliminar. La variable se mide con la pregunta: "32. La lealtad al espacio universitario es mi prioridad durante mi jornada laboral"
31. Realizo acciones que, aunque no corresponden con mi actividad laboral sé que benefician a mis compañeros o mi organización	0.468	La variable se mide con la pregunta: "34. Es reducida mi participación en las actividades de la organización" por lo que se elimina la pregunta 31
43. Soy puntal en la salida del horario laboral	0.278	La pregunta se elimina y su variable se mide con la pregunta: "8. He sido impuntual en mi horario de entrada", la cual se modifica como: "8. Soy puntual en mi horario de entrada y salida"

### 3.4.1.3 Análisis factorial descriptivo univariado

Los descriptores univariados incluyen la media, la desviación estándar y el número de casos válidos para cada variable. La solución inicial presenta las comunalidades iniciales, los autovalores y el porcentaje de varianza explicada, junto con la matriz de correlaciones. Las opciones disponibles incluyen: coeficientes, niveles de significancia, determinante, inversa, reproducida, anti-imagen, así como el índice KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

- Para el caso del KMO y prueba de esfericidad de Bartlett, la medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación del muestreo prueba si las correlaciones parciales entre las variables son pequeñas (IBM, 2021).
- La prueba de esfericidad de Bartlett prueba si la matriz de correlación es una matriz de identidad, lo que indicaría que el modelo de factor es inapropiado (IBM, 2021).

Mediante el programa SPSS, se realizó la reducción de dimensiones por factor, eligiendo la opción de "Matriz de correlaciones", tipo "Descriptivos con las opciones de KMO y Prueba de Bartlett". Es importante mencionar que se tuvo que eliminar la pregunta 12,

debido a que todos los participantes eligieron la misma respuesta, que no permitía la continuación de los resultados estadísticos.

### **3.4.2 Análisis basado en retroalimentación a encuestados**

Como parte de la retroalimentación recibida de los RTIC y del personal encuestado posterior a la aplicación, mayoritariamente se mencionó que percibían preguntas repetidas, para lo cual se realizó un análisis propio en el programa Microsoft Excel con las respuestas obtenidas del archivo inicial CVS. Mediante fórmulas se hizo primeramente un conteo de las respuestas de cada una de las opciones de la escala de Likert establecida en el instrumento para cada pregunta.

#### **3.4.2.1 Duplicidad**

Mediante una fórmula (ejemplo del primer valor:  $=ABS(\$E\$26-AW\$26)+ABS(\$E\$27-AW\$27)+ABS(\$E\$28-AW\$28)+ABS(\$E\$29-AW\$29)+ABS(\$E\$30-AW\$30)$ ) se detectaron las preguntas en las que mayoritariamente sus respuestas fueron similares entre encuestados. El análisis de preguntas reportadas por los encuestados con alta similitud se detectó en el instrumento inicial preguntas que evalúan la misma variable o fueron contestadas de forma semejante por los participantes como se muestra en las Tablas 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16.

- N = Nunca
- R = Rara vez
- A = Alguna vez
- F = Frecuentemente
- S = Siempre

- $r$  = Correlación de Pearson

**Tabla 5***Análisis de las preguntas 9 y 11*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
0	0	2	8	13	9. Respeto las acciones y opiniones de mis compañeros de trabajo	0.301	Se modifica la pregunta "Respeto las acciones y opiniones de mis compañeros de trabajo" de la siguiente forma: "Se respetan las acciones y opiniones entre compañeros de trabajo" y se elimina la pregunta 11 "Percibo un alto grado de respeto de mis compañeros hacia mí trabajo"
0	1	2	7	13	11. Percibo un alto grado de respeto de mis compañeros hacia mí trabajo		

**Tabla 6***Análisis de las preguntas 16 y 26*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
6	3	7	2	5	16. Percibo injusticia en mi situación como trabajador	0.649	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
6	3	7	3	4	26. Hay periodos durante mi jornada laboral que tengo sentimientos de enojo		

**Tabla 7***Análisis de las preguntas 17 y 27*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
0	0	1	10	12	17. Concluyo mis actividades laborales del día en tiempo y forma	0.460	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
0	1	1	9	12	27. Mi forma de vestir va acorde a las actividades laborales		

**Tabla 8***Análisis de las preguntas 19 y 32*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
0	0	0	4	19	19. Durante el horario laboral, mi prioridad son las tareas que debo desempeñar	0.256	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
0	0	1	3	19	32. La lealtad al espacio universitario es mi prioridad durante mi jornada laboral		

**Tabla 9***Análisis de las preguntas 19 y 37*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
0	0	0	4	19	19. Durante el horario laboral, mi prioridad son las tareas que debo desempeñar	0.395	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
0	0	0	4	19	37. Conozco y actúo acorde a los valores de mi organización		

**Tabla 10***Análisis de las preguntas 32 y 37*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
0	0	1	3	19	32. La lealtad al espacio universitario es mi prioridad durante mi jornada laboral	0.482	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
0	0	0	4	19	37. Conozco y actúo acorde a los valores de mi organización		

**Tabla 11***Análisis de las preguntas 17, 19, 39 y 41*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
0	0	1	10	12	17. Concluyo mis actividades laborales del día en tiempo y forma	$r(17,19)=0.181$ $r(17,39)=0.561$ $r(17,41)=0.638$ $r(19,39)=0.439$ $r(19,41)=0.402$ $r(39,41)=0.565$	La pregunta 17 "Concluyo mis actividades laborales del día en tiempo y forma se sustituye con la pregunta: "Realizo mis actividades laborales en el tiempo programado y con excelencia" y se eliminan las preguntas 19, 39 y 41.
0	0	0	4	19	19. Durante el horario laboral, mi prioridad son las tareas que debo desempeñar		
0	0	0	12	11	39. Realizo mis actividades laborales con excelencia		
0	0	0	13	10	41. Concluyo las actividades programadas para el día		

**Tabla 12***Análisis de las preguntas 33 y 49*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
10	4	4	3	2	33. Tengo expectativas de una mejora salarial porque mis autoridades valoran mi trabajo	0.286	Distintas variables. Se mantienen las preguntas, pero se modifica la pregunta 49 "Las metas y objetivos son impuestas por el director bajo sus intereses personales" por "Las metas y objetivos del espacio universitario son impuestas por la figura de
10	4	3	3	3	49. Las metas y objetivos son impuestas por el director bajo sus intereses personales		

mando bajo sus intereses personales”

**Tabla 13**

*Análisis de las preguntas 26 y 55*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
6	3	7	3	4	26. Hay periodos durante mi jornada laboral que tengo sentimientos de enojo	-	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
7	3	6	3	4	55. El director te apoya, asesora y guía cuando te enfrentas a una situación nueva o adversa en el trabajo		

**Tabla 14**

*Análisis de las preguntas 15 y 67*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
1	2	2	7	11	15. Las actividades laborales las realizó con gran entusiasmo	0.903	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
1	2	3	7	10	67. El director promueve el cumplimiento de los valores de la institución		

**Tabla 15**

*Análisis de las preguntas 61 y 63*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
2	5	2	6	8	61. El director promueve la capacitación y guía al trabajador en la resolución de problemas	0.622	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
2	6	2	5	8	63. El director promueve el trabajo en equipo y brinda autonomía en su forma de trabajo		

**Tabla 16**

*Análisis de las preguntas 59 y 66*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
1	1	4	7	10	59. El director se interesa y esmera en el logro de las metas y objetivos	0.598	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
1	2	3	7	10	67. El director promueve el cumplimiento de los valores de la institución		

**Tabla 17***Análisis de las preguntas 63 y 66*

N	R	A	F	S	Preguntas	r	Observaciones
2	6	2	5	8	63. El director promueve el trabajo en equipo y brinda autonomía en su forma de trabajo	0.621	Distintas variables. Se mantienen las preguntas
2	6	3	4	8	66. El director promueve el desarrollo personal y profesional del trabajador		

### **3.4.3 Error o sesgo de no respuesta**

El error de no respuesta se presenta al no obtener los datos de todos los elementos de la muestra. En este caso Martínez (2007) sugiere que debe intentarse varias veces usando diferentes medios para la aplicación de la encuesta. Las razones por la que el personal se abstuvo de participar se generalizaron en dos:

- Renuencia a la participación. Se presentó temor por parte del personal para contestar el cuestionario debido a que, al ser enviado mediante el correo institucional de Outlook, el personal pensaba que los estaban monitoreando o se trataba de alguna acción realizada por las autoridades de la dirección de su espacio universitario o de la misma oficina del Rector, y el resultado de la encuesta podría ser empleado en su contra, inclusive se presentaron casos en que se inició el instrumento, pero no se concluyó. Por tanto, se optó por trasladar el cuestionario a la plataforma de Formularios de Google y no se solicitó una cuenta de correo para registro o envío de confirmación.
- Instrumento para evaluación directa por y para el titular de la dependencia o espacio universitario. El personal que accedió a responder el cuestionario mencionó que el empleo excesivo de la palabra “director” en el instrumento de investigación, de forma similar al anterior punto, provocaba desconfianza y temor hacia el entrevistado,

induciendo a una reconsideración de sus respuestas por temor a una futura represión.

En consecuencia, entre las medidas que se optaron fue reemplazar la palabra “Director” por “Figura de mando” del espacio universitario.

De similar forma, se generalizaron las respuestas de cada ítem de la siguiente forma:

	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
Actualmente (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anteriormente (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Posterior a los análisis realizados, se ejecutaron los cambios en el instrumento publicado en Formularios de Google basado en los ítems resultantes correspondientes de la variable Contrato psicológico (Anexo 1) y de la variable Liderazgo (Anexo 2).

### 3.5 Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos consistió en dos etapas. La primera correspondía a realizar una cita con el director del espacio universitario seleccionado bajo los criterios para la solicitud de acceso a realizar la investigación del espacio universitario a su cargo:

- Que el espacio universitario una facultad, escuela preparatoria o Instituto de investigación con gobierno universitario propio
- Haber realizado un cambio directivo en un periodo de 3 meses como mínimo y 18 meses como máximo.
- Concertar y ser aceptada una cita con el director para contar con la autorización para la aplicación del instrumento cuantitativa conformado por el cuestionario.

- Solicitud de la información del contacto del espacio universitario asignado para la difusión del instrumento.

La segunda etapa consistió en la aplicación del cuestionario al personal administrativo y académico del espacio universitario mediante el cuestionario autoadministrado:

- El primer método se realizó con el envío de un correo electrónico que incluía una introducción explicativa y el enlace electrónico al formulario realizado con la herramienta GoogleForm de Google.
- El segundo método fue la aplicación de un cuestionario impreso autoadministrado entregado en persona al trabajador de la institución que no cuenta o no domina los conocimientos y habilidades digitales básicas y necesarias o se le dificultaba proporcionar su información con el primer método.

La aplicación del instrumento cuantitativo comprendido de un periodo aproximado de 4 meses en la cual se volvió a solicitar apoyo de las autoridades de los espacios universitarios para una segunda difusión ante el bajo interés de la población universitaria. Inclusive, se realizaron visitas para la solicitar personalmente a los trabajadores su apoyo y brindándoles la liga de acceso en papel impreso junto con una breve explicación de su importancia como parte del proceso de titulación de los estudios de doctorado.

### **3.6 Análisis del instrumento cuantitativo**

Para el análisis de los datos se toman en cuenta dos procedimientos, el inicial es la estadística descriptiva que se enfoca en mostrar información a través de tablas y gráficos que condensan o explican cómo se comportan, sin hacer suposiciones sobre ellos ya que provienen de una muestra de la población (Posada Hernández, 2016). El segundo análisis es el estadístico, esencial en la investigación científica, la toma de decisiones y la ayuda a transformar los datos en información significativa y procesable que facilita el conocimiento y la toma de decisiones informadas.

#### **3.6.1 Análisis descriptivo**

El análisis descriptivo de datos es una parte fundamental en la exploración y comprensión de conjuntos de datos obtenidos y se emplea para resumir y presentar la información de manera concisa y comprensible. El análisis descriptivo se desarrolló mediante el aplicativo SPSS, con el que se obtuvo por cada dimensión un resumen con el cálculo de las estadísticas básicas de media, desviación estándar de cada una de las dimensiones de las variables del conjunto de datos, que brinden una idea general de la distribución y tendencias de los datos. De igual forma, se realizó análisis de distribución mediante el análisis de la asimetría y curtosis para identificar ciertos patrones.

Por último, se realizó una visualización de información utilizando diagramas para representar los datos de manera visual para la variable Liderazgo.

#### **3.6.2 Análisis estadístico**

El análisis estadístico para los datos recolectados se desarrolló con apoyo de la herramienta de programación y estadística “R” mediante las siguientes etapas:

1. *Estandarización de datos*: Aseguró que todas las variables tengan la misma importancia en el análisis, con el fin de unificar los valores en caso de presentar diferentes escalas o unidades de medida.
2. *Análisis de correlación*: Determinó si existe alguna relación entre características de la dimensión para cada variable del conjunto de datos. El coeficiente de correlación mostró una medida común para evaluar la fuerza y la dirección de la relación lineal entre los valores que constituyen la dimensión.
3. Estadístico KMO (análisis estadístico Kaiser-Meyer-Olkin). Se evaluó la idoneidad de los datos para este tipo de análisis, brindando información sobre la adecuación de la muestra.
4. *Prueba Bartlett* (Prueba de esfericidad de los componentes de Bartlett). Comprobó la bondad de ajuste que se utiliza en el análisis de correlación y así evaluar si existe una correlación significativa entre las variables observadas siguiendo una distribución chi-cuadrado y basando su interpretación en el valor de p asociado a la prueba.
5. *Proporción de varianza*. Proporcionó información sobre la importancia relativa de cada componente en la descripción de la variabilidad total de los datos
6. *Cálculo de los componentes principales* (PCA, por sus siglas en inglés). Redujo la dimensionalidad de los conjuntos de datos, al tiempo que conserva la mayor cantidad de información posible. El proceso fue el siguiente:
  - Se calcularon los valores y vectores propios de la matriz de covarianza o correlación. Estos vectores propios representan las direcciones de máxima variabilidad en los datos y se conocen como componentes principales. El número de componentes principales es igual al número de variables originales que en este caso son los valores o características que constituyen cada dimensión.

- Se seleccionan los componentes principales más importantes, generalmente mediante la elección de aquellos que expliquen la mayor parte de la variabilidad en los datos.
- Transformación de los datos: Los datos originales se proyectan en el nuevo espacio de variables definido por los componentes principales seleccionados.
- Regresión: Predijo el valor de una variable basándote en otras variables, puedes realizar un análisis de regresión. La regresión lineal es una técnica común que permite modelar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

El análisis descriptivo y estadístico desempeña un papel fundamental en la investigación en una variedad de campos, ya que proporciona herramientas y técnicas para comprender, resumir y visualizar los datos recopilados, detectar anomalías, validaciones de hipótesis, toma de decisiones informadas, generalización de resultados e identificación de patrones ocultos. Los análisis proporcionan la base para la toma de decisiones informadas y el avance del conocimiento en una amplia variedad de disciplinas.

### 4.1 Subdivisión de variable dependiente e independiente

Con los datos recolectados y apoyándose del instrumento cuantitativo se subdividió la variable dependiente (Contrato psicológico) y la variable independiente (Liderazgo) en dimensiones. Las dimensiones de las variables se refieren al número de características o atributos que se miden o se consideran para cada observación en un conjunto de datos.

La variable Contrato psicológico se conformó mediante 4 dimensiones que se muestran en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Descripción de las características para las 4 dimensiones de la variable Contrato psicológico*

Dimensiones	Número de pregunta	Característica	Descripción positiva
Emociones	1	Felicidad	Percepción de felicidad durante la jornada laboral
	3	Confianza	Percepción de confianza mí

	7	Motivación	Percepción de motivación durante mi horario laboral
	10	No Frustración	Reducción del sentimiento de frustración por alguna situación en el trabajo
	16	No Enojo	Han reducido periodos de enojo durante mi jornada laboral
	18	Satisfacción	Siento satisfacción con mi participación en la institución
	25	No Miedo	Ha reducido la sensación de miedo durante mi jornada laboral
Justicia organizacional	2	Igualdad Procesos	Percibo igualdad en los procesos de selección de actividades para los trabajadores
	5	Apoyo al líder	Percibo apoyo del líder para el logro de mis objetivos laborales
	8	Justicia laboral	Ha reducido la percepción de injusticia como trabajador en mi espacio universitario
	22	Esperanza incentivos	Percibo esperanza de recibir un incentivo por el cumplimiento de mi trabajo
Expectativas del trabajador	6	Oportunidad superación	Percibo oportunidad para superarme profesional
	12	Seguridad laboral	Percibo seguridad en mi puesto de trabajo
	13	No Intención de rotación	Es la intención de continuar laborando en mi espacio universitario
	14	Confianza comunicación	Siento confianza de comunicarme libremente con la figura de mando
	15	Libertad emprendimiento	Percibo libertad de emprender acciones y aportar ideas en mi lugar de trabajo
	24	No Objetivos personales	Se enfoca más en cumplir los objetivos organizaciones y no los objetivos personales
Expectativas de la organización	4	Puntualidad	Intención de cumplimiento del horario laboral de entrada y salida
	9	Calidad en actividades	Percepción del grado de calidad en el desempeño de su actividad laborales

11	No Ausentismo	No siente deseos de ausentarse a la jornada laboral
17	Código vestimenta	Intención de cumplimiento con el código de vestimenta acorde a mis labores y puesto
19	Buena actitud	Se mantiene una buena actitud o disposición y comportamiento positivo durante la jornada laboral
20	Logros objetivos	Compromiso para alcanzar los logros y objetivos de la organización
21	Lealtad	Sentimiento de lealtad a la Universidad
23	Valores organización	Cumplimiento de los valores de la organización durante mi jornada laboral

La variable Liderazgo se conformó mediante 5 dimensiones correspondiente a los 5 estilos de liderazgo en los cuales se enfoca el presente estudio (Tabla 19).

**Tabla 19**

*Descripción de las características para las 5 dimensiones de la variable Liderazgo*

Dimensiones	Número de pregunta	Característica	Descripción positiva
Autoritario	3	No brinda Información	La figura de mando brinda información al personal para tomar una decisión en conjunto
	4	Decisión Centralizada	La figura de mando centraliza las decisiones y la información
	5	Impone Metas	Las metas y objetivos del espacio universitario son impuestas por la figura de mando bajo sus intereses personales
	6	Permiso Sanciones	Los permisos y sanciones al trabajador son determinadas exclusivamente por líder
	7	Supervisión Personal	La figura de mando supervisa personalmente las actividades del personal

Democrático	1	Decisión Conjunto	La figura de mando toma las decisiones en conjunto con su personal
	8	Fomenta Participación	La figura de mando fomenta la participación de los trabajadores universitarios
	9	Involucra Personal	La figura de mando involucra al personal en sus decisiones exclusivamente si estarán de acuerdo con él
	10	Meta Objetivos Compartidos	Las metas y objetivos establecidos por la figura de mando siguen los intereses de la institución y por el bien común de la comunidad universitaria
	16	Capacitación Guía	La figura de mando promueve la capacitación y guía al trabajador en la resolución de problemas
Laissez-faire	11	Decisiones Subalternos	Las decisiones son tomadas por el personal subalterno y no por la figura de mando
	12	Evita Procesos	La figura de mando ignora o evita seguir los procesos y procedimientos establecidos
	13	Bando o Grupos	La figura de mando se inclina por algún bando o grupo de trabajadores cuando hay desacuerdos en algún tema o situación
	14	No interés logros objetivos	La figura de mando NO se interesa y esmera en el logro de las metas y objetivos
	15	No Ambiente Trabajo	La figura de mando NO procura fomentar un buen ambiente laboral entre el personal
Transformacional	5	No metas personales	Las metas y objetivos del espacio universitario NO son impuestas por la figura de mando bajo sus intereses personales
	17	No adjudica Éxitos	Los éxitos en el cumplimiento de metas y objetivos del espacio universitario NO se los adjudica la figura de mando como propios
	18	Trabajo Equipo	La figura de mando promueve el trabajo en equipo manteniendo autonomía en su forma de trabajar
	19	Planeación Largo Plazo	La figura de mando se inclina más por una planeación a largo plazo que por una a corto plazo

	20	Estimulación intelectual	Muestra interés por la capacitación y el desarrollo profesional del trabajador
Distribuido	1	Decisión Conjunto	La figura de mando toma las decisiones en conjunto con su personal
	2	Apertura Opinión	Existe apertura por parte de la figura de mando para opinar sobre sus decisiones
	18	Trabajo Equipo	La figura de mando promueve el trabajo en equipo y brinda autonomía en su forma de trabajo
	21	Desarrollo Personal	La figura de mando promueve el desarrollo personal y profesional del trabajador
	22	Valores Institucionales	La figura de mando promueve el cumplimiento de los valores de la institución

Existieron preguntas empleadas en más de una dimensión y se emplearon en sentido positivo o negativo según se requirió.

#### 4.2 Análisis de fiabilidad mediante coeficiente de Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un indicador de consistencia interna que se calcula a partir del promedio de las correlaciones entre los ítems. Una de sus principales ventajas es que permite evaluar cómo cambiaría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un ítem específico. El valor máximo teórico de Alfa es 1, y generalmente se considera que un valor de 0.80 es aceptable (Universitat de Valencia, s.f.)

El resultado de la estadística de fiabilidad de Alfa Cronbach es de 0.882 considerando los 46 elementos finales y en la cual se recomienda excluir cero elementos (Ver anexo 3).

### 4.3 Desarrollo del Análisis descriptivo

Con respecto al Contrato psicológico, las opciones de respuesta fueron: 1 (Mucho menos), 2 (Menos), 3 (Igual), 4 (Más) y 5 (Mucho más). Por lo que valores superiores a 3 se consideran como un cambio favorable en las percepciones, el valor de 3 representa que el trabajador no percibió un cambio y, los valores menores a 3 significan que la percepción del trabajador fue de forma negativa.

#### 4.3.1 Análisis descriptivo del Contrato psicológico

*Emociones y estados de ánimo.* Los resultados de la Tabla 20 muestran una tendencia de crecimiento significativo en todos los aspectos, siendo la Confianza con la figura de mando la que destaca con una mejor percepción por parte del trabajador. La desviación estándar en todos los casos es cercana a la unidad, lo que significa que dos terceras partes de los valores tienen una tendencia relativamente cercana a la media, destacando la satisfacción y la reducción de miedo son las características de menor variabilidad. Con respecto a la asimetría, es la confianza y la motivación la de mayor concentración de datos; la curtosis muestra que la motivación, la reducción de frustración y la satisfacción presenta una distribución equitativa a la media; mientras que la Confianza puede contener valores atípicos que muestren una mayor percepción positiva.

**Tabla 20**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de emociones y estados de ánimo.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría
Felicidad	3.629	1.044	-0.296	-0.355
Confianza	4.081	1.060	0.728	-1.103
Motivación	3.452	0.953	0.146	-0.092
No frustración	3.565	0.934	-0.835	-0.007

No enojo	3.758	1.003	-0.859	-0.396
Satisfacción	3.855	0.865	-1.069	-0.024
No Miedo	3.790	0.852	-1.022	0.094

*Justicia organizacional.* Los resultados de la Tabla 21 muestran que la igualdad en la distribución de procesos, el apoyo que se desea brindar el líder y la percepción de justicia laboral obtuvieron una percepción significativamente positiva, siendo solo la Esperanza de incentivos en la que el trabajador percibió una mínima reducción en su expectativa. Con respecto a la desviación estándar los valores que muestran una menor concentración de valores es el Apoyo al líder y nuevamente la Esperanza de incentivos, manteniendo aun así una cercanía relativa a la unidad. La asimetría muestra una cercanía que solo la Justicia laboral puede contener valores negativos, pero mínimamente significativos.

**Tabla 21**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de Justicia organizacional.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría
Igualdad procesos	3.355	0.943	-0.023	-0.293
Apoyo al líder	3.500	1.225	-0.823	-0.332
Justicia laboral	3.435	0.822	-0.428	0.122
Esperanza incentivos	2.806	1.365	-1.330	-0.037

*Expectativas del trabajador.* La Tabla 22 muestra un incremento significativo en todos los aspectos que la componen, siendo la No objetivos personal la única que representa un incremento negativo en su percepción. Cabe mencionar que la No objetivos personales representa la preferencia del trabajador por priorizar los objetivos de la organización antes que sus objetivos personales, lo cual también puede representar una mayor confianza hacia el trabajador para que se desarrolle en otros ámbitos de su vida. La curtosis de la No intención de rotación y No objetivos personales destacan por sus valores

negativos lo que indica que se presentan una mayor cantidad de valores similares a la media. La asimetría muestra que, con excepción de la intención de rotación, existe una mayor tendencia a la percepción positiva del trabajador.

**Tabla 22**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de Expectativas del trabajador.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría
Oportunidad superación	3.548	1.051	-0.391	-0.395
Seguridad laboral	3.581	1.124	-0.183	-0.387
No Intención de rotación	3.839	1.011	-1.566	0.040
Confianza comunicación	3.726	1.119	-0.530	-0.519
Libertad emprendimiento	3.516	0.987	-0.051	-0.363
No Objetivos personales	2.113	0.791	-1.365	-0.206

*Expectativas de la organización.* La Tabla 23 muestra un repunte positivo en la percepción de los trabajadores con respecto a lo que están dispuestos a brindar a la organización posterior al cambio de liderazgo destacando la Calidad en sus labores, la Lealtad a la institución, la Buena actitud y el No ausentismo. La desviación estándar en todos los casos es similar a 1 o menor, lo que indica una menor variabilidad de los datos. La curtosis es negativa en 7 de los 8 aspectos, con valores cercanos a la unidad o menor, por lo que indica que su distribución es cercana a la normal. En esta dimensión, se sigue mostrando mediante la asimetría que existe una mayoría de casos a los valores positivos con excepción de los rasgos de Puntualidad y Código de vestimenta.

**Tabla 23**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de Expectativas de la organización.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría
----------	-------	---------------------	----------	-----------

Puntualidad	3.710	0.857	-1.372	0.606
Calidad	4.081	0.836	-1.556	-0.155
No Ausentismo	3.968	1.008	-0.488	-0.729
Código vestimenta	3.484	0.864	-0.516	0.920
Buena actitud	3.968	0.940	-1.123	-0.301
Logros objetivos	3.887	0.907	-0.781	-0.315
Lealtad	4.065	0.765	-1.264	-0.111
Valores organización	3.758	0.987	0.045	-0.336

#### **4.3.2 Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo.**

Recordando y en concordancia con Reyes Romero et al. (2017; Fretes Ayala, 2020) quienes mencionan que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, por lo que, en la realidad, no se debe considerar que existan líderes que tengan un estilo puro, más bien, que en una figura de mando predomina un estilo. El valor de 1 representa que la figura de mando no cuenta, no se tiene presente o no lo percibe los aspectos de la dimensión y el valor 5 representa que el trabajador identifica la característica del estilo de manera total.

Con base a lo anterior, se analiza cada una de las dimensiones de liderazgo que representan los estilos a analizar en la presente investigación. Cabe mencionar que se agrega como última columna a la derecha las medias obtenidas del liderazgo que representaba la figura de mando anterior.

*Liderazgo Autoritario.* Para representar la magnitud del cambio de estilo de liderazgo en el espacio universitario, se hace comparación entre el promedio obtenido en los aspectos que componen la presente dimensión con respecto al anterior liderazgo. Los valores que representan un cambio significativo es el de No brinda información y el Impone metas y objetivos en la facultad sin considerar la opinión y los intereses de su personal. Los valores muestran una baja variabilidad en los datos, aunque su curtosis indica que tiene una menor

concentración de valores alrededor de la media. La asimetría tiene una tendencia que indica a los datos con valores mayores (Tabla 24).

**Tabla 24**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de liderazgo Autoritario.*

Aspectos	Media actual	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría	Media anterior
No brinda información	2.855	1.099	-0.906	-0.622	3.887
Decisión centralizada	3.274	0.995	-0.929	-0.171	3.081
Impone metas	2.677	0.919	0.46	0.566	3.081
Permiso sanciones	2.871	1.109	-0.7	-0.185	2.645
Supervisión personal	3.081	0.963	-0.267	-0.62	2.774

*Liderazgo Democrático.* En esta dimensión, con excepción de involucrar al personal en la planeación y ejecución de las metas, existió un crecimiento significativo en la actual figura de mando. La desviación estándar continua cercana a la unidad mientras que la curtosis mantiene una tendencia de menor concentración a la media. La asimetría muestra una tendencia al equilibrio o mínimamente a valores mayores al promedio (Tabla 25).

**Tabla 25**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de liderazgo Democrático.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría	Media anterior
Decisión conjunto	3.258	1.144	-1.038	0.08	2.194
Fomenta participación	3.597	0.966	-0.266	-0.453	2.726
Involucra personal	2.323	1.098	-1.247	0.24	2.726
Meta objetivos compartidos	3.984	1.079	0.453	-1.02	2.903
Capacitación guía	3.71	0.837	-0.757	0.08	2.613

*Liderazgo Laissez-faire.* Es la dimensión que mostró un mayor cambio en la percepción de los trabajadores, presentando en todas las características una disminución de los significativa por parte del trabajador. Aunque, en este estilo la asimetría muestra un mayor grado de volumen de los datos a valores menores de la media (Tabla 26).

**Tabla 26**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de liderazgo Laissez-fair.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría	Media anterior
Decisiones subalternos	1.742	0.767	-1.132	0.482	2.581
Evita procesos	1.548	0.694	-0.413	0.887	2.387
Bando o grupos	2.081	1.06	0.606	0.858	3.210
No interés logros objetivos	1.806	0.623	-0.477	0.154	3.097
No ambiente trabajo	2.065	0.939	-0.913	0.36	3.387

*Liderazgo Transformacional.* Este estilo es el que ha presentado un total incremento en la percepción de los trabajadores con respecto al anterior, con una media superior a 3.5 en casi todas sus características. La desviación estándar es similar a los anteriores estilos con valores menores o cercanos a la unidad, siendo el No se adjudica éxitos del equipo de trabajo el que presente valores menos cercanos a la media. La Curtosis continúa presentando en general valores negativos pero cercanos al cero que representa una distribución cercana a la normal estándar. En todos los casos, la asimetría representa que los datos tienen una tendencia a valores más altos (Tabla 27).

**Tabla 27**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de liderazgo Transformacional.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría	Media anterior
----------	-------	---------------------	----------	-----------	----------------

No metas personales	3.323	0.919	0.46	-0.566	2.919
No adjudica Éxitos	3.758	1.051	-0.589	-0.456	2.984
Trabajo Equipo	3.758	0.953	-0.648	-0.43	2.597
Planeación Largo Plazo	3.484	0.784	-0.359	-0.262	2.629
Estimulación intelectual	3.919	0.753	-0.634	-0.103	3.177

*Liderazgo Distribuido.* El estilo de liderazgo distribuido es uno más de los que sobresalen por un incremento logrado de casi un punto en todas sus características con excepción del impulso del Trabajo en equipo que incluso disminuyó un 25%. Los datos mantienen un grado de dispersión cercana a la unidad, siendo el Trabajo en equipo el de mayor concentración de datos con respecto a la media. Los valores de curtosis tienen una tendencia mínima a la distribución leptocúrtica. Los valores de la asimetría muestran una cercanía al punto central de la media, resaltando la Decisión en conjunto y el impulso al Trabajo en equipo (Tabla 28).

**Tabla 28**

*Estadísticas descriptivas y curtosis de liderazgo Distribuido.*

Aspectos	Media	Desviación estándar	Curtosis	Asimetría	Media anterior
Decisión Conjunto	3.258	1.144	-1.038	0.08	2.194
Apertura Opinión	3.435	1.05	-0.54	-0.263	2.355
Trabajo Equipo	2.081	0.753	-0.634	0.103	2.823
Desarrollo Personal	3.581	0.984	-0.922	-0.232	2.419
Valores Institucionales	3.839	0.872	-0.606	-0.289	2.790

#### **4.4 Desarrollo del análisis estadístico**

El análisis estadístico del estudio se realiza buscando una correlación entre cada uno de los estilos de liderazgo y la forma en que influyen positiva y negativamente en el contrato psicológico del trabajador; medido mediante su percepción.

##### **4.4.1 Preparación de los datos y justificación**

La preparación de los datos se comenzó con la conversión de los valores de los ítems con redacción negativa a positiva. En este mismo paso, se realizó una depuración de las respuestas mediante una revisión visual en búsqueda de patrones de respuestas obvios. Ejemplos de patrones son: Una misma respuesta en todas las preguntas, grupo de respuestas consecutivas con el mismo valor o preguntas consecutivas valor incrementales o decreméntales.

*Estandarización y normalización.* Se comenzó con el proceso mediante el cual no se cambia la forma de la distribución, pero se asegura que diferentes escalas sean representadas en una misma escala, facilitando la comparación entre diferentes variables.

*Análisis Kaiser-Meyer-Olkin (KMO),* siendo una medida utilizada en el análisis factorial y la estadística multivariante para evaluar la adecuación de los datos para realizar un análisis factorial, proporcionó información sobre si los datos son adecuados para reducir la dimensionalidad mediante un análisis factorial. El valor del KMO varía entre 0 y 1 (> 0.9 es excelente, entre 0.8 y 0.9 es bueno, entre 0.7 y 0.8 es aceptable, entre 0.6 y 0.7 es mediocre y < 0.6 se considera inadecuado para el análisis factorial). En la Tabla 29 y Tabla 30 se muestran los valores obtenidos para las dimensiones de Contrato psicológico y Liderazgo, en las cuales los valores son razonablemente aceptables, siendo los únicos casos las dimensiones de liderazgo Laissez Faire y liderazgo Distribuido donde se obtuvo valores bajos pero suficientes para la continuación del análisis.

**Tabla 29***KMO de las dimensiones del Contrato psicológico*

KMO	1	2	3	4	5	6	7	8	Overall MSA	Nivel de adecuación
Emociones	0.84	0.73	0.81	0.88	0.78	0.86	0.83		0.82	Bueno
Justicia organizacional	0.8	0.72	0.82	0.72					0.76	Aceptable
Expectativas trabajador	0.87	0.83	0.86	0.91	0.87	0.81			0.86	Bueno
Expectativas de la organización	0.87	0.77	0.77	0.8	0.87	0.89	0.86	0.9	0.85	Bueno

**Tabla 30***KMO de las dimensiones del Liderazgo*

KMO	1	2	3	4	5	Overall MSA	Nivel de adecuación
Autoritario	0.59	0.72	0.71	0.71	0.69	0.71	Aceptable
Democrático	0.86	0.79	0.87	0.81	0.89	0.83	Bueno
Laissez Faire	0.58	0.7	0.81	0.64	0.62	0.67	Mediocre
Transformacional	0.74	0.73	0.71	0.68	0.67	0.7	Aceptable
Distribuido	0.61	0.63	0.71	0.69	0.71	0.66	Mediocre

*Estadístico de Bartlett*, al ser una prueba de esfericidad utilizada en análisis factorial permite evaluar si la suficiente correlación entre las variables observadas para justificar la realización de un análisis factorial (IBM, 2022). Su interpretación es:

- Hipótesis nula (H0): La matriz de correlación es una matriz de identidad, lo que significa que las variables no están correlacionadas entre sí.
- Hipótesis alternativa (H1): La matriz de correlación no es una matriz de identidad, lo que indica que hay suficiente correlación entre las variables para realizar un análisis factorial.:

El estadístico de Bartlett sigue una distribución chi-cuadrado y su significado se encuentra en su valor asociado:

- Para  $p$  es menor que un nivel de significancia predefinido (por ejemplo, 0.05), se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las variables están correlacionadas lo suficiente como para realizar un análisis factorial. En otras palabras, se tiene evidencia para proceder con el análisis factorial.
- Para  $p$  mayor que el nivel de significancia: No hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, lo que indica que las variables pueden no estar lo suficientemente correlacionadas y el análisis factorial podría no ser apropiado.

Para los datos obtenidos en el espacio universitario, en ninguna de las dimensiones de las variables Contrato psicológico y Liderazgo se evaluó una Hipótesis nula. (Tabla 31 y Tabla 32).

**Tabla 31**

*Estadístico de Bartlett de las dimensiones del Contrato psicológico*

Bartlett	$p$	Hipótesis nula
Emociones	1.36E-32	Rechazada
Justicia organizacional	2.52E-12	Rechazada
Expectativas trabajador	1.72E-44	Rechazada
Expectativas de la organización	2.24E-29	Rechazada

**Tabla 32**

*Estadístico de Bartlett de las dimensiones del Liderazgo*

Bartlett	$p$	Hipótesis nula
Autoritario	3.17E-09	Rechazada
Democrático	1.64E-15	Rechazada
Laissez Faire	9.67E-14	Rechazada

Transformacional	2.36E-08	Rechazada
Distribuido	1.64E-15	Rechazada

#### 4.4.2 Correlación de las dimensiones del Contrato psicológico

Se busca conocer la fuerza de asociación entre la variable cuantitativa del Contrato psicológico mediante la correlación de Pearson.

El *Coefficiente de correlación de Pearson* describe cuantitativamente la fuerza y dirección de la relación entre dos o más variables cuantitativas de distribución normal. El coeficiente de correlación se representa con una “r”. Un resultado de 0 significa que no hay correlación (el comportamiento de una variable no se relaciona con el comportamiento de la otra variable). Una correlación perfecta implica un valor de  $-1$  o  $+1$  (al conocer el valor de una variable sería posible determinarse el valor de la otra variable) (Roy García, 2019). Interpretación: 0 sin correlación,  $\pm 0.3$  correlación débil,  $\pm 0.50$  correlación moderada,  $\pm 0.80$  correlación buena y 1 correlación perfecta.

A continuación, se presentan los valores obtenidos del cálculo del Coeficiente de correlación de Pearson para cada una de las dimensiones de la variable Contrato psicológico.

Como se muestra en la Tabla 33, la dimensión de Emociones y estados de ánimo, en general, muestra que todas las características tienen una moderada y positiva relación entre ellas.

**Tabla 33**

*Correlación entre los valores de la dimensión Emociones*

Valores	Felicidad	Confianza	Motivación	No frustración	No enojo	Satisfacción	No Miedo
Felicidad	1						
Confianza	0.47**	1					
Motivación	0.6***	0.69***	1				

No Frustración	0.5***	0.2	0.45**	1			
No Enojo	0.32*	0.14	0.39**	0.53***	1		
Satisfacción	0.7***	0.46**	0.64***	0.51***	0.43**	1	
No Miedo	0.43**	0.27	0.48***	0.56***	0.67***	0.51***	1

Con respecto a la dimensión de Justicia organizacional, se encuentra una relación débil a moderada en sus características de forma positiva (Tabla 34). Siendo la Esperanza por incentivos la característica de mayor relación con el apoyo al líder.

**Tabla 34**

*Correlación entre los valores de la dimensión Justicia organizacional*

Valores	Igualdad procesos	Apoyo al líder	Justicia laboral	Esperanza incentivos
Igualdad Procesos	1			
Apoyo al líder	0.48***	1		
Justicia laboral	0.43**	0.38**	1	
Esperanza incentivos	0.5***	0.63***	0.38**	1

En la dimensión de Expectativas del trabajador se obtuvo (Tabla 35), en general, una correlación moderada y positiva relación entre ellas, destacando la Seguridad laboral con la No intención de rotación, así como la Libertad de emprendimiento y la percepción de no objetivos personales.

**Tabla 35**

*Correlación entre los valores de la dimensión Expectativas del trabajador*

Valores	Oportunidad superación	Seguridad laboral	No intención de rotación	Confianza comunicación	Libertad emprendimiento	No objetivos personales
Oportunidad superación	1					

Seguridad laboral	0.67***	1				
No Intención de rotación	0.67***	0.78***	1			
Confianza comunicación	0.73***	0.68***	0.67***	1		
Libertad emprendimiento	0.78***	0.76***	0.72***	0.68***	1	
No objetivos personales	-0.49***	-0.33**	-0.51***	-0.37**	-0.5***	1

En la dimensión de Expectativas de la Organización se obtuvo una correlación moderada-fuerte y positiva. Entre los valores que sobresalen están la Buena actitud, el Logro de objetivos y la Lealtad (Tabla 36).

**Tabla 36**

*Correlación entre los valores de la dimensión Expectativas de la organización*

Valores	Puntualidad	Calidad en actividades	No Ausentismo	Código vestimenta	Buena actitud	Logro objetivos	Lealtad	Valores organización
Puntualidad	1							
Calidad en actividades	0.33	1						
No ausentismo	0.48**	0.10	1					
Código vestimenta	0.24	0.17	0.28	1				
Buena actitud	0.48**	0.44**	0.59***	0.42**	1			
Logro objetivos	0.42**	0.42**	0.5***	0.26	0.69***	1		
Lealtad	0.43**	0.56***	0.39*	0.50***	0.66***	0.60***	1	
Valores organización	0.32	0.46**	0.44**	0.35*	0.56***	0.56***	0.61***	1

#### **4.4.3 Correlación de las dimensiones del Liderazgo**

A continuación, se presentan los valores obtenidos del cálculo del Coeficiente de correlación de Pearson para cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo.

En la Tabla 37 se muestra la correlación de la dimensión liderazgo Autoritario, en donde solo la Supervisión personal y Decisión centralizada muestran un factor moderado, mientras con otras apenas es un factor débil.

**Tabla 37**

*Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Autoritario*

Valores	No brinda Información	Decisión centralizada	Impone metas	Permiso sanciones	Supervisión personal
No brinda Información	1				
Decisión centralizada	0.1	1			
Impone metas	0.08	0.35*	1		
Permiso sanciones	0.01	0.43**	0.49***	1	
Supervisión personal	0.1	0.58***	0.29	0.47***	1

Las características como Fomenta la participación, Metas y objetivos compartidos, Capacitación y guía y Decisión en conjunto obtuvieron una correlación moderada (Tabla 38).

**Tabla 38**

*Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Democrático*

Valores	Decisión conjunto	Fomenta participación	Involucra personal	Meta objetivos compartidos	Capacitación guía
Decisión conjunto	1				
Fomenta participación	0.73***	1			
Involucra personal	-0.22	-0.22	1		
Meta objetivos compartidos	0.69***	0.78***	-0.2	1	
Capacitación guía	0.54***	0.62***	-0.27	0.63***	1

En la dimensión de Liderazgo Laissez Faire (Tabla 39) fue donde se presentó una menor y en algunos casos nula relación entre algunas de sus características, siendo solo

la relación entre No interés logro objetivos y No ambiente trabajo la única que destacó con un coeficiente moderado cercano a bueno.

**Tabla 39**

*Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Laissez Faire*

Valores	Decisiones subalternos	Evita procesos	Bando o grupos	No interés logros objetivos	No ambiente trabajo
Decisiones subalternos	1				
Evita procesos	0.33*	1			
Bando o grupos	0.25	0.3	1		
No interés logros objetivos	0.07	0.17	0.47***	1	
No ambiente trabajo	0.07	0.25	0.52***	0.75***	1

En Liderazgo Transformacional (Tabla 40) solo las características de Trabajo en Equipo con No se adjudica éxitos y Planeación a largo plazo cuentan con un coeficiente débil cercano a moderado. En las otras características la correlación es débil o nula.

**Tabla 40**

*Correlación entre los valores de la dimensión Liderazgo Transformacional*

Valores	No metas personales	No adjudica éxitos	Trabajo equipo	Planeación largo plazo	Estimulación intelectual
No metas personales	1				
No adjudica éxitos	0.25	1			
Trabajo equipo	0.28	0.48***	1		
Planeación largo plazo	0.37*	0.34*	0.49***	1	
Estimulación intelectual	0.27	0.39*	0.27	0.12	1

En la dimensión de Liderazgo Distribuido (Tabla 41) el mayor valor coeficiente de relación se obtuvo por la Apertura de opinión y Decisión en conjunto, seguido solamente por Desarrollo personal y Valores institucionales. Los demás valores fueron débiles y nulos.

**Tabla 41**

*Correlación entre los valores de la dimensión liderazgo Distribuido*

Valores	Decisión conjunto	Apertura opinión	Trabajo equipo	Desarrollo personal	Valores institucionales
Decisión conjunto	1				
Apertura opinión	0.71***	1			
Trabajo equipo	-0.12	-0.27	1		
Desarrollo personal	0.35*	0.34*	-0.29	1	
Valores institucionales	0.37*	0.4*	-0.3	0.63***	1

#### **4.4.4 Reducción de dimensiones y componentes principales**

La reducción de dimensión se utiliza para analizar relaciones multivariadas entre variables y disminuir el cálculo de algoritmos. El uso de los elementos en vez de la información original en el análisis produce resultados que pueden ser comparados. La disminución de dimensiones de un grupo de variables continuas busca maximizar la varianza en menos componentes mediante la aplicación de un Análisis de Componentes Principales (PCA). Las variables se especifican como campos en una tabla y los nuevos campos que representan las nuevas variables y el número de campos nuevos de la tabla saliente será menor que el número de variables originales y mantendrá al mismo tiempo la cantidad de varianza más alta posible de todas las variables originales (James et al, 2014).

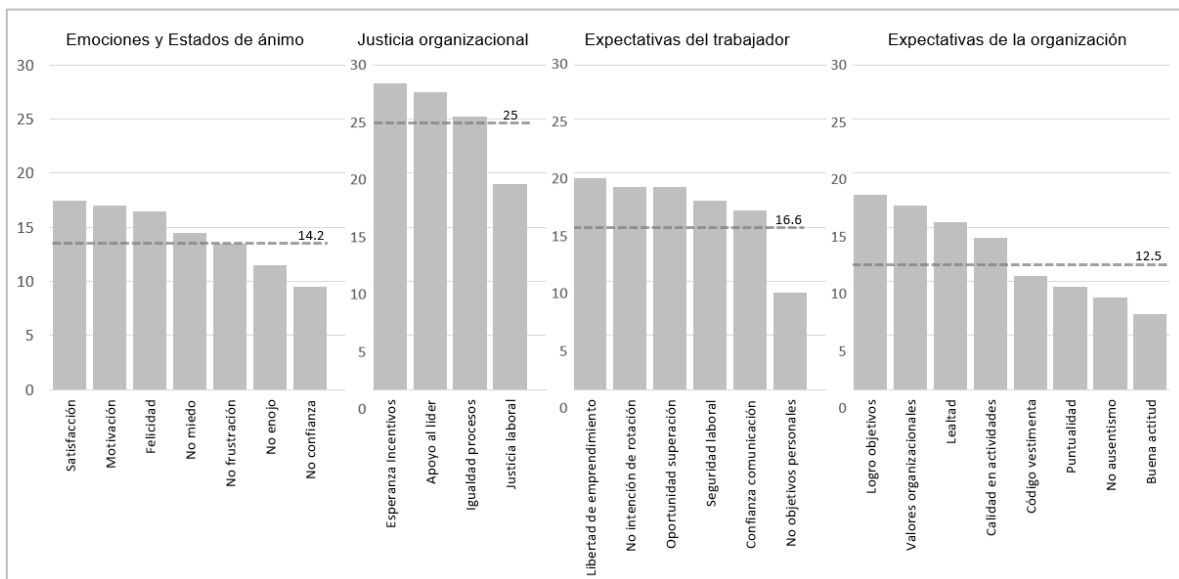
El *análisis de componentes principales* (PCA), crea secuencialmente componentes que capturan un determinado porcentaje de la varianza total de todos los campos de análisis. Cada componente es una combinación lineal (suma ponderada) de cada uno de los campos de análisis, donde las ponderaciones se conocen como las cargas del componente, y las cargas forman un eigenvector que indica la contribución de cada campo de análisis al componente (Peres-Neto et al, 2005).

Los eigenvalues son números que describen la importancia de los eigenvectors en la transformación lineal de los datos. En el contexto del análisis de componentes principales, los eigenvalues indican la cantidad de varianza explicada por cada componente principal. Un eigenvalue más grande corresponde a una mayor importancia o contribución de ese componente en la estructura de los datos. Se considera como las características más representativas o de mayor contribución de la dimensión cuando los valores superan el valor promedio.

Con la información de la variable de Contrato psicológico se obtuvo mediante el cálculo del Análisis de Componentes Principales las características que más contribuyen o representan cada una de las 4 dimensiones, lo cual se representa en la Gráfica 1.

### Gráfica 1

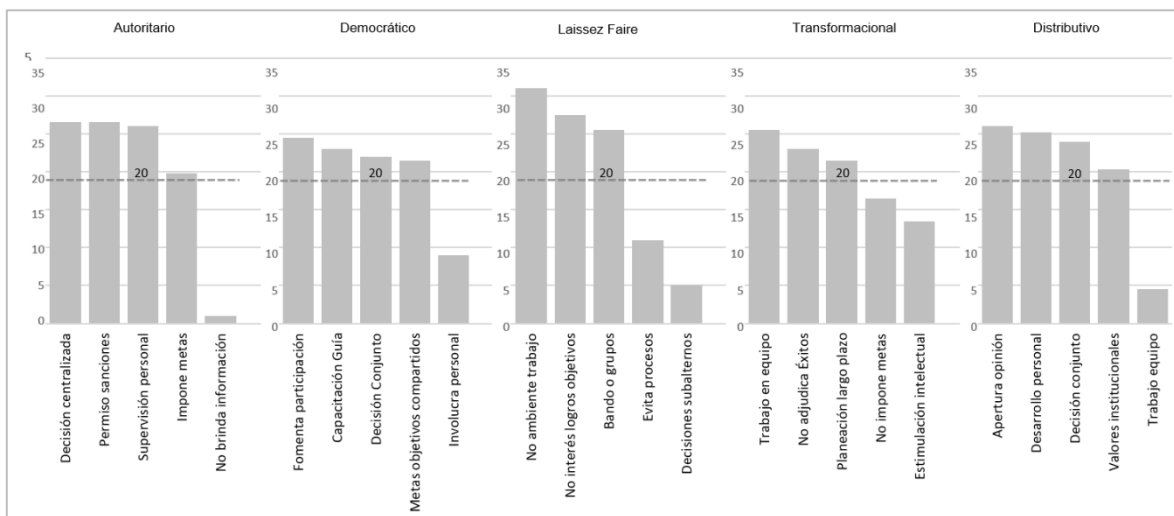
*Contribución de las características para cada una de las dimensiones del Contrato psicológico*



Con la información de la variable Liderazgo se obtuvo mediante el cálculo del análisis de componentes principales las características que más contribuyen cada uno de los 5 estilos de liderazgo, lo cual se representa en la Gráfica 2

**Gráfica 2**

*Contribución de las características para cada una de las dimensiones del Liderazgo*



**4.4.5 Correlación de las dimensiones las dos variables**

Para poder realizar una correlación entre cada una de las dimensiones, se realizó un proceso de preparación de datos, comenzando con el cálculo de terciles con lo que se obtiene una nueva transformación de variables. La transformación de variables mediante terciles implica dividir tus datos en tres partes iguales basadas en su distribución, lo que permite analizar las variables en función de su posición relativa en la distribución de datos.

Primeramente, y para determinar la relación lineal y proporcionalidad entre las dimensiones que conforman las variables se realizó, mediante la herramienta R, el análisis de correlación entre sus respectivas dimensiones, a partir de los nuevos valores. En todos los casos (Tabla 42), se encontró una relación positiva muy fuerte con un  $p < 0.001$ ,

inclusive, se presentó una relación lineal positiva exacta entre las variables Emociones y estado de ánimo y Expectativas de la organización; es decir, mientras que una aumenta, la otra también aumenta en una proporción constante.

**Tabla 42**

*Correlación entre las dimensiones del Contrato psicológico*

	Emociones	Justicia organizacional	Exp. del trabajador	Exp. de la organización
Emociones	1			
Justicia organizacional	0.73***	1		
Exp. del trabajador	0.81***	0.73***	1	
Exp. de la organización	1***	0.73***	0.80***	1

Con respecto a la variable de estilos de liderazgos (Tabla 43) se encontró una relación lineal positiva muy fuerte en el estilo democrático, Transformacional y Distribuido, pero lineal negativo con respecto al estilo Laissez Faire. Y, específicamente, en el estilo Autoritario la relación fue mediantemente fuerte con el Transformacional y nulo en relación a los otros estilos.

**Tabla 43**

*Correlación entre las dimensiones del Liderazgo*

	Autoritario	Democrático	Laissez Faire	Transformacional	Distribuido
Autoritario	1				
Democrático	0.05	1			
Laissez Faire	-0.17	-0.66***	1		
Transformacional	0.46**	0.56***	-0.54***	1	
Distribuido	0.27	0.71***	-0.54***	0.61***	1

Por último, se analizó la correlación de las 4 dimensiones del contrato psicológico con respecto a las 5 dimensiones correspondientes a los estilos de Liderazgo (Tabla 44).

Se encontró que los estilos de liderazgo Democrático, Transformacional y Distribuido presentan una relación positiva fuerte con el Contrato psicológico, mientras que un estilo de liderazgo Laissez Faire presenta una relación lineal negativa. Los casos especiales fueron; la dimensión de Justicia organizacional del Contrato psicológico que obtuvo una relación aceptable para solo dos estilos de liderazgo, mientras que la dimensión de estilo de liderazgo Autoritario no representó ninguna relación lineal con respecto a las dimensiones del Contrato psicológico.

**Tabla 44**

*Correlación entre las 4 dimensiones del Contrato psicológico y los 5 estilos de Liderazgo*

	Emociones	Justicia organizacional	Exp. del trabajador	Exp. de la organización
Autoritario	0.22	0.1	0.27	0.22
Democrático	0.56***	0.44**	0.46**	0.56***
Laissez Faire	-0.51***	-0.34	-0.44**	-0.51***
Transformacional	0.51***	0.32	0.59***	0.51***
Distribuido	0.63***	0.46**	0.61***	0.63***

#### **4.5 Resultados de la regresión del Contrato psicológico y de la variable liderazgo como predictor**

Para poder realizar una correlación entre cada una de las dimensiones, se realizó el proceso estadístico de regresión Lineal con cada una de las dimensiones del contrato psicológico.

##### **4.5.1 Regresión con la dimensión Emociones de la variable Contrato psicológico**

Como se muestra en la Tabla 45 con los valores de los residuos; mínimo (-1.35979), 1Q (-0.36892), mediana (-0.02289), 3Q (0.36922) y máximo (1.81647) que van de negativos

a positivos, lo cual sugiere que el modelo no está sesgado. El modelo tiene pocas variables significativas, siendo la única con un valor menor a 0.05 es el liderazgo Distribuido. Por tanto, se puede sugerir que, por cada unidad de incremento en liderazgo Distribuido, la variable Emociones aumentará en 0.3916, manteniendo constantes las demás variables.

El modelo explica aproximadamente el 46% de la variabilidad de la variable dependiente, lo cual no es malo, aunque tampoco es una excelente predicción. Aun así, el valor  $p$  global obtenido es muy bajo ( $1.394e-06$ ), lo que indica que el modelo es significativo en general.

**Tabla 45**

*Regresión con la dimensión Emociones de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo*

Coeficiente	Estimación Std.	Error	Valor t	Pr(> t )
Interceptor	1.0344	0.5617	1.842	0.0708
Autoritario	0.0313	0.1179	0.266	0.7916
Democrático	0.1142	0.1672	0.683	0.4975
Laissez Faire	-0.1647	0.1361	-1.210	0.2312
Transformacional	0.1063	0.1467	0.725	0.4717
Distribuido	0.3916	0.1518	2.579	0.0125*

#### ***4.5.2 Regresión con la dimensión Justicia organizacional de la variable Contrato psicológico***

Como se muestra en la Tabla 46, considerando los valores de los residuos; mínimo (-1.53471), 1Q (-0.44691), mediana (0.00962), 3Q (0.50756) y máximo (1.50064) y aunque la dispersión parece no ser muy amplia, los valores sugieren que el modelo no captura adecuadamente las características de los datos. Los valores  $p$  indican que ninguno de los coeficientes tiene una significancia fuerte ( $p < 0.05$ ), siendo solo el Liderazgo distribuido la

única dimensión que está cerca del umbral de significancia. El modelo explica mínimamente la variabilidad de la variable dependiente al considerar que solo el 24.1% de la varianza está explicada por el modelo.

**Tabla 46**

*Regresión con la dimensión Justicia organizacional de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo*

Coeficiente	Estimación Std.	Error	Valor t	Pr(> t )
Interceptor	1.1301929	0.6646568	1.7	0.0946.
Autoritario	-0.0004327	0.1394972	-0.003	0.9975
Democrático	0.1915597	0.1978286	0.968	0.3371
Laissez Faire	-0.0567952	0.1610463	-0.353	0.7257
Transformacional	-0.0034856	0.1735533	-0.02	0.9840
Distribuido	0.2994631	0.1796621	1.667	0.1011

#### **4.5.3 Regresión con la dimensión Expectativas del trabajador de la variable Contrato psicológico**

Con los valores de los residuos; mínimo (-1.06631), 1Q (-0.33437), mediana (0.01232), 3Q (0.34216) y máximo (1.68410) y considerando que la mediana de los residuos es muy cercana a 0, se sugiere que el modelo no tiene un sesgo sistemático y además, la dispersión no parece ser muy alta (Tabla 47).

El modelo muestra que el valor  $p$  del liderazgo Transformacional es de 0.03045 (< 0.05), lo que indica que el liderazgo Transformacional es estadísticamente significativo. De similar forma, el valor  $p$  del liderazgo Transformacional es de 0.00893 (<0.01), lo que indica que el liderazgo Distribuido es altamente significativo.

El modelo tiene un ajuste moderado y parece ser razonablemente útil, especialmente considerando la significancia de algunas variables, explicando el 44.87% de

la variabilidad de la variable Contrato psicológico en su dimensión de Expectativas del trabajador.

**Tabla 47**

*Regresión con la dimensión Expectativas del trabajador de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo*

Coeficiente	Estimación Std.	Error	Valor t	Pr(> t )
Interceptor	0.846795	0.56646	1.495	0.14056
Autoritario	-0.007135	0.118888	-0.06	0.95236
Democrático	-0.073194	0.168601	-0.434	0.66587
Laissez Faire	-0.089783	0.137253	-0.654	0.51570
Transformacional	0.328446	0.147912	2.221	0.03045*
Distribuido	0.414826	0.153119	2.709	0.00893*

#### **4.5.4 Regresión con la dimensión Expectativas de la organización de la variable Contrato psicológico**

Por último, los valores de los residuos mostrados en la Tabla 48; mínimo (-1.33734), 1Q (-0.47741), mediana (-0.07571), 3Q (0.49374) y máximo (1.35258), indicando que la mayoría de los residuos están relativamente dispersos, con valores tanto negativos como positivos, pero sin un sesgo notorio. Aunque el modelo tiene un R-cuadrado de 43.01% y un error estándar residual de 0.6458, los valores  $p$  indican que ninguno de los coeficientes tiene significancia suficiente. Aunque el modelo es significativo en su totalidad (con un valor  $p$  bajo), las variables individuales no aportan suficiente información explicativa.

**Tabla 48**

*Regresión con la dimensión Expectativas de la organización de la variable Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo*

Coeficiente	Estimación Std.	Error	Valor t	Pr(> t )
Interceptor	1.0153	0.576	1.763	0.0834.
Autoritario	0.1672	0.1209	1.383	0.1722
Democrático	0.1551	0.1714	0.905	0.3694
Laissez Faire	-0.1905	0.1396	-1.365	0.1778
Transformacional	0.1967	0.1504	1.308	0.1962
Distribuido	0.1596	0.1557	1.025	0.3096

En conclusión, aunque las regresiones muestran que algunas variables tienen cierto impacto como es el caso del liderazgo Distribuido y el liderazgo Transformacional, la mayoría no son estadísticamente significativas en el presente estudio de caso. Los residuos tienen una dispersión moderada, con algunos valores extremos (máximos y mínimos significativos), pero en general, el modelo tiene un ajuste moderado. Los residuos no presentan un patrón sistemático y la dispersión no es tan grande, sugiriendo que el modelo está aceptablemente especificado, aunque se puede mejorar.

## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El fin de toda organización es el alcance de sus objetivos, lo que conlleva a su vez, a una serie de beneficios colaterales al interior de su equipo de trabajo. Una mejoría en el desempeño organizacional se puede traducir en una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones; un incremento de la productividad puede no solo ser producto de un aumento de la motivación del personal, sino dar origen a una valoración y reconocimiento hacia el trabajador por la contribución al éxito de la organización. En otras palabras, los beneficios pueden contribuir a fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa e, implícitamente, generar o ser generados por mejores condiciones laborales.

Sin embargo, cuando se presenta un cambio de liderazgo en una organización, genera un impacto natural sobre las emociones y comportamiento en los trabajadores. El empleado crea una desconfianza hacia el nuevo líder, debido a que, se desconoce cómo será el nuevo líder y qué cambios podrán ocurrir en la estructura y funcionamiento de la organización o a que, simplemente, aun cuenten con influencia del estilo de liderazgo anterior. Lo anterior puede desarrollar ansiedad y estrés por los cambios, ya que se enfrentan a lo desconocido y pueden temer que sus puestos de trabajo estén en peligro.

Durante el presente estudio, primeramente, se buscó determinar si realmente existe para el trabajador de un cambio de liderazgo entre la figura de mando anterior al actual y para ello, durante la aplicación del instrumento de investigación, se midió la percepción que aún conservaba el trabajador del estilo de liderazgo del anterior director del plantel y del actual. Con los resultados obtenidos, se sumó la media de los valores obtenidos para cada una de las características que conforman las dimensiones de la variable Liderazgo. La suma de los valores en cada dimensión brinda información con un carácter informal, pero

suficientemente descriptivo de la presencia de cada uno de los estilos de liderazgo en las figuras de mando de forma comparativa (Tabla 49).

**Tabla 49**

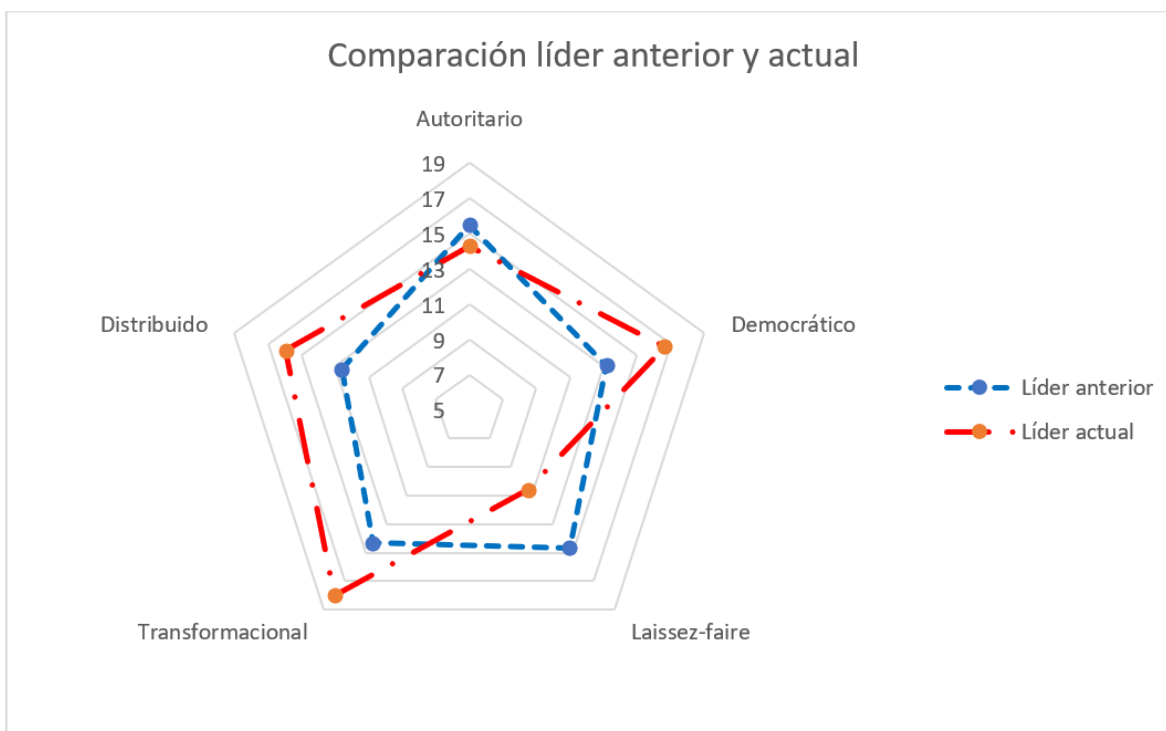
*Suma de las medias de las características que confirman cada uno de los estilos de Liderazgo*

	Autoritario	Democrático	Laissez-faire	Transformacional	Distribuido
Líder anterior	15.468	13.161	14.661	14.306	12.581
Líder actual	14.290	16.645	10.613	17.984	15.952

Gráficamente el comparativo de entre el liderazgo anterior y el actual se presenta a continuación (Gráfica 3).

**Gráfica 3**

*Contribución de las características para cada una de las dimensiones del Liderazgo*

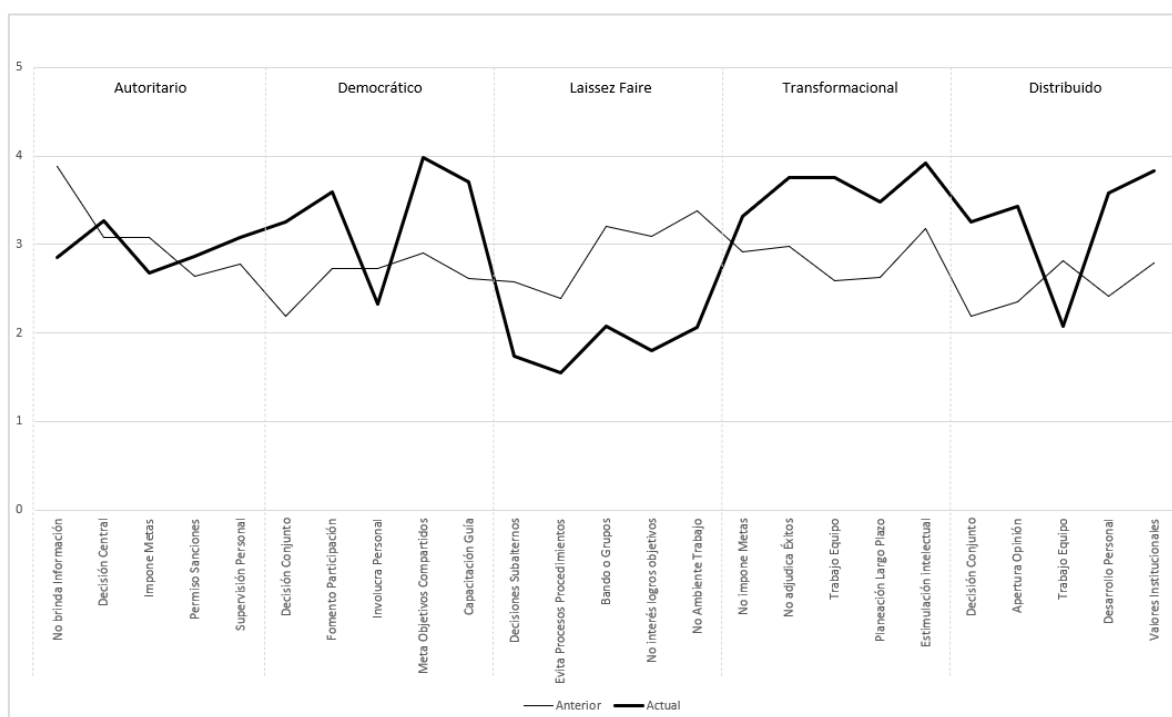


En la Gráfica 3 se visualiza como el anterior director presentaba mayor nivel del estilo de liderazgo Laissez faire y perceptiblemente de estilo Autoritario. Por otro lado, el actual líder proyecta más rasgos del estilo Democrático, Transformacional y Distribuido.

En la Gráfica 4 se analiza a mayor detalle las características en las que se destaca los cambios percibidos en los estilos del liderazgo de las figuras de mando anterior y actual. Sus valores son obtenidos mediante las medias del análisis descriptivo de los estilos de liderazgo en las Tablas 24, 25, 26 y 27.

#### Gráfica 4

*Comparativo de las medias obtenidas de las características para las 5 dimensiones de la variable Liderazgo del director anterior y el actual*

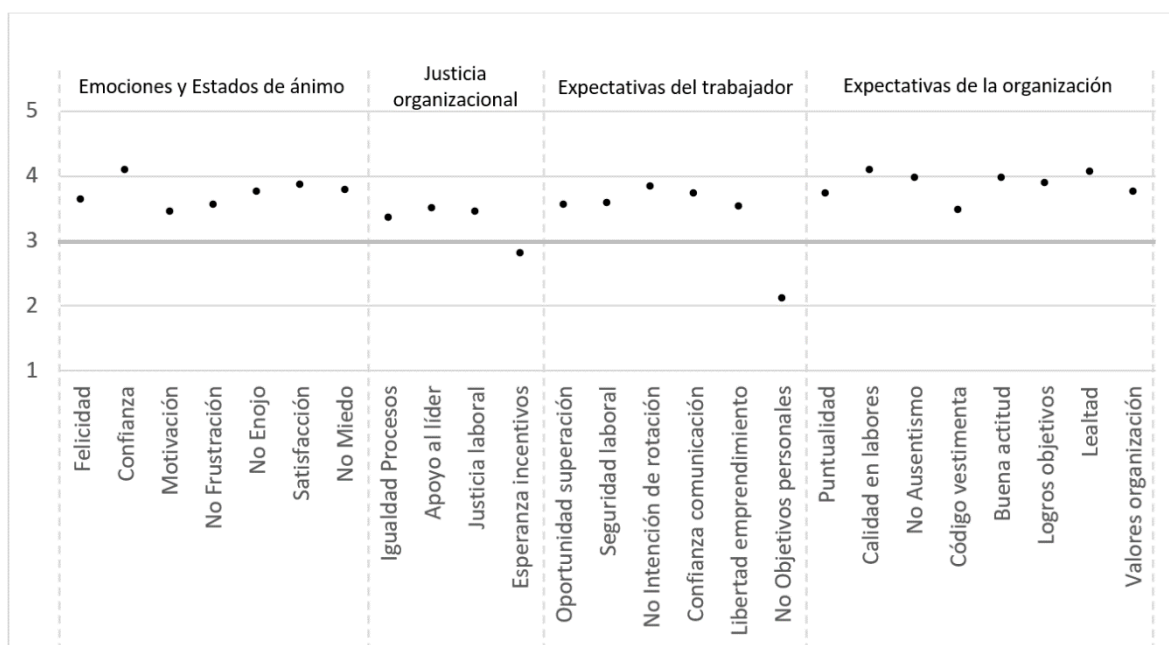


Como segunda parte, se buscó determinar si existe para el trabajador un cambio en su percepción con respecto a las 4 dimensiones establecidas para la variable del Contrato

psicológico, considerado como parte de las preguntas, una medición de comparación entre los dos ciclos administrativos. Con los resultados obtenidos, se representó la media de los valores para cada una de las características que conforman las dimensiones de Emociones y estados de ánimo, Justicia organizacional, Expectativas del trabajador y Expectativas de la organización. Con base a los valores de las medias obtenidas durante el análisis descriptivo de las dimensiones del contrato psicológico en la Tablas 20, 21, 22 y 23 se obtuvo la Gráfica 4 que brinda información con enfoque descriptivo del cambio percibido por el trabajador administrativo. Es importante mencionar que las preguntas se estructuraron de forma comparativa, por lo que se considera el valor 3 como “Sin cambios” o una percepción “Igual” entre ambos ciclos administrativos, los valores mayores a 3 se considera como un incremento en la percepción de cada una de las características, mientras que un valor menor a 3 se considera como un decremento en la percepción de la característica para el trabajador.

## Gráfica 5

Medias obtenidas de las características de las 4 dimensiones de la variable Contrato psicológico



### 5.1 Resultados obtenidos por dimensión

A continuación se describen los resultados obtenidos en el análisis para cada una de las dimensiones del Contrato psicológico.

#### 5.1.1 Emociones y Estados de ánimo

Recordando, los sentimientos son reacciones emocionales específicas que se experimentan como respuesta a estímulos o situaciones particulares y pueden ser intensos y efímeros. Mientras que los estados de ánimo son estados emocionales más duraderos y menos intensos.

Considerando las características de las 4 dimensiones de la variable Contrato psicológico (Tabla 18), en la Gráfica 5 se observa que el factor que más prevalece durante la aplicación del instrumento de recolección de datos fue la percepción de Confianza en el

trabajador. En segundo lugar, el sentimiento de Satisfacción del trabajador por su participación en la institución, y en tercer lugar la reducción de la sensación de Miedo y periodos de Enojo durante su jornada laboral.

En la Tabla 44, las Emociones y Estado de ánimo están fuerte y positivamente relacionados a los estilos de liderazgo (enunciados de mayor a menor correlación) Distribuido (0.63\*\*\*), Democrático (0.56\*\*\*), Transformacional (0.51\*\*\*) y fuerte y negativamente relacionado con el estilo Laissez Faire (-0.51\*\*\*). En la gráfica 3 se observa precisamente que son los estilos de liderazgo que más cambiaron entre el anterior y la actual figura de mando.

Del mismo modo, la mayor contribución de las características de la dimensión Emociones y Estado de ánimo (Gráfica 1) son; la satisfacción con su participación en la institución, la percepción de motivación durante su horario laboral y la reducción significativa de la sensación de miedo durante su jornada laboral.

El resultado de la regresión para la dimensión de Emociones de la variable Contrato psicológico (Tabla 45) establece de forma significativa su relación con el estilo de liderazgo Distribuido, permitiendo que el modelo explique un 46% de la variabilidad de la variable.

Con respecto a los estilos de liderazgo, las características que contribuyen más al estilo Distribuido (Gráfica 2) fue la apertura de opinión y decisión en conjunto con una alta correlación y el desarrollo personal que se relaciona los valores institucionales como se analizó en la Tabla 41. Con respecto al estilo Democrático, las características que contribuyeron más a la dimensión y tuvieron una alta correlación entre sí, y son; la decisión en conjunto, el fomentar la participación, las metas y objetivos compartidos y la capacitación y guía. Del estilo Transformacional, es la contribución y correlación (Gráfica 2 y Tabla 40) es mayor por las características de trabajo en equipo, no se adjudica éxitos y la planeación a largo plazo. Con respecto al liderazgo Laissez fair, las características que más

contribuyeron y presentaron correlación entre ellas fueron; el no fomento del ambiente laboral, el desinterés al logro de los objetivos y a la creación o favoritismo de bandos o grupos de individuos (Gráfica 2 y Tabla 39).

Por tanto, se puede interpretar que los estilos de liderazgo que brindan apertura en la toma de decisiones, fomentan la participación, toman decisiones en conjunto y comparte el éxito por el cumplimiento de las metas y objetivos organizaciones, influyente en la satisfacción del trabajador universitario. Otra interpretación puede ser que la motivación se ve favorecida cuando el estilo de liderazgo promueve el desarrollo personal y profesional del trabajador, fomentando un buen ambiente laboral entre el personal, promoviendo la capacitación y brinda una guía al trabajador en la solución de problemas.

El Miedo en el ámbito laboral hace referencia a la sensación de temor o aprensión que experimenta un trabajador en relación a su trabajo o entorno laboral. Este miedo puede tener diversas causas, como el temor a perder el empleo, a no cumplir con las expectativas de la empresa o a ser evaluado negativamente por los superiores. Por tanto, un generador de confianza en el individuo puede ser un estilo de liderazgo que promueva los valores de la institución y que las metas y objetivos establecidos por la figura de mando sigan los intereses de la institución y por el bien común de los trabajadores.

Por tanto, Una organización que promueve un ambiente laboral seguro y confiable implementando políticas y prácticas que fomenten la transparencia y la comunicación efectiva del trabajador y de un líder dispuestos a escuchar y responder las inquietudes y necesidades de los empleados, estableciendo canales de retroalimentación abiertos y accesibles, permite a los trabajadores expresar sus preocupaciones y estados de incertidumbre.

### **5.1.2 Justicia organizacional**

Como se mencionó en el capítulo I, la Justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad y el trato justo en el entorno laboral, basándose en la idea de que los empleados deben recibir un trato imparcial en términos de recompensas, distribución de recursos, toma de decisiones y procedimientos organizacionales.

La dimensión de Justicia organizacional se correlacionó perceptiblemente fuerte con los estilos de liderazgo Distribuido (0.46\*\*) y Democrático (0.46\*\*) solamente (Tabla 44). El incremento en el deseo del trabajador de Apoyar al líder fue una de las características que más se detectó durante el estudio, seguido de una mayor percepción de Justicia laboral y la Igualdad en los procesos de selección y asignación de actividades (Gráfica 5).

Por otro lado, la característica que contribuyó mayormente en la dimensión Justicia organizacional (Gráfica 1) fue la Esperanza de recibir un incentivo por el cumplimiento del trabajo junto con el Apoyo al líder y la Igualdad en los procesos, siendo Justicia laboral de no relevancia. Sin embargo, las características de la dimensión de Justicia organizacional presentaron una correlación alta entre ellas, principalmente la Esperanza de incentivos con el Apoyo al líder y la Igualdad de procesos (Tabla 34), por lo que, se puede considerar que el no presentarse un cambio significativo en la Esperanza de incentivos a pesar de que si existió en los estilos de liderazgo, se deba más a que como se indicó en el capítulo I, las instituciones educativas como lo es la UAEMéx es un organismo descentralizado y jerarquizado, por lo que, la asignación de incentivos están limitados, legislados y regulados y no dependen o pueden ser asignados a discreción de los directores de los espacios universitarios.

Lo anterior lleva a considerar que los estilos de liderazgo Democrático y Distribuido pueden contribuir a un cambio de percepción positiva con respecto al apoyo que el trabajador

universitario está dispuesto a brindar al nuevo líder y en la expectativa de una mayor equidad en la asignación de tareas, los trabajadores perciben que todos están en igualdad de condiciones y que se respeta su capacidad y habilidades individuales. Por tanto, en trabajador crea un mayor nivel de confianza hacia el líder cuando ve que se establecen criterios claros y transparentes para la asignación de tareas y sabiendo que existe una igualdad de oportunidades en participar en proyectos relevantes y desafiantes.

Sin embargo, los resultados de la regresión lineal no muestran una significancia suficiente para determinar una relación entre la Justicia organizacional y los estilos de liderazgo (Tabla 46), siendo el de mayor aproximación el Liderazgo Distribuido nuevamente.

### ***5.1.3 Expectativas del trabajador***

Haciendo remembranza, las expectativas del trabajador en la organización juegan un papel fundamental en el desarrollo de su compromiso y motivación laboral. Estas expectativas son las creencias y suposiciones que el trabajador tiene sobre lo que la organización puede ofrecerle. Cuando las expectativas del trabajador se alinean con la realidad de la organización, se crea una relación de confianza y satisfacción mutua. Por tanto, es esencial para las organizaciones entender y gestionar las expectativas de sus empleados, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo. Esto se puede lograr a través de una comunicación clara y transparente, estableciendo metas realistas y proporcionando oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

Como se muestra en la Gráfica 5, las expectativas más significativas para el trabajador fue la reducción de la Intención de rotación o deseos de solicitar un cambio de plaza de espacio universitario para desempeñar sus labores y el incremento de Confianza para comunicarse libremente con la figura de mando, quedando en segundo término sus expectativas de oportunidades de superación profesional, la seguridad de permanecer en

su puesto de trabajo y la libertad para emprender acciones y aportar ideas durante sus actividades.

En general, las características mostraron una alta correlación entre sí (Tabla 35). Sin embargo, una característica que mostró una alta significancia negativa fue que el trabajador universitario asume una menor intención de enfocarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos por la figura de mando e implícitos en sus actividades y, en el interior, busca más como dedicarse a desarrollar objetivos personales. A la vez, indica que cuenta con un alto grado de correlación negativa con respecto a las otras características, lo que puede indicar que la pregunta fue comprendida por los entrevistados de manera inversa. Sin embargo, esta última característica no presentó una contribución importante sobre esta dimensión por lo que se descarta del análisis.

En la Tabla 44, se encontró que las Expectativas del trabajador están mayormente relacionado y positivamente con el liderazgo Distribuido (0.61<sup>\*\*\*</sup>) y Transformacional (0.59<sup>\*\*\*</sup>). Recordando la contribución a la dimensión y la correlación entre las características del liderazgo Distribuido de la Decisión en conjunto y la Apertura de opinión, además del Desarrollo personal y los Valores institucionales. Por otro lado, las características que más contribuyeron a la dimensión del Liderazgo transformacional es el promover el trabajo en equipo y brindar autonomía en su forma de trabajo, no se adjudica como propios los éxitos logrados en el cumplimiento de las metas y objetivos del espacio universitario y su inclinación por una planeación a largo plazo (Gráfica 2). Cabe destacar, como la muestra la Tabla 40, la promoción del trabajo en equipo es la característica que tiene más correlaciones (precisamente el no adjudicase éxitos y la planeación largo plazo) con las otras características.

Como se muestra en la tabla 47, lo anterior es reforzado con los resultados obtenidos con la regresión con la dimensión Expectativas del trabajador de la variable

Contrato psicológico considerando como predictor la dimensión Liderazgo, en la cual son el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Distribuido quienes demuestran la mayor significancia y relación con la dimensión de Expectativas del trabajador.

Con lo anterior, se puede inferir la premisa de como un trabajador universitario percibe un incremento de confianza para comunicarse libremente con la figura de mando, cuando éste promueve la toma de decisiones en conjunto con el equipo de trabajo y brinda confianza y valor a sus opiniones.

Una segunda inferencia puede ser, el considerar que el trabajador aumenta sus intenciones de continuar laborando en el espacio universitario y a la vez sienten un mayor grado de seguridad laboral cuando percibe en la figura de mando rasgos como la comunicación libre y franca, la cual fomenta confianza entre los trabajadores y sus superiores y, a su vez, genera un aumento en la percepción de seguridad laboral, debido a que los trabajadores se sienten más protegidos y respaldados por la organización cuando existe una comunicación fluida y transparente, promoviendo así un entorno laboral seguro.

Por otro lado, se puede deducir que las oportunidades de superación profesional en el trabajador son influidas positivamente por liderazgos que priorizan planeaciones a largo plazo y adjudican los éxitos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales a su equipo de trabajo, reconocimientos que brinda confianza y proyección al empleado ante la alta dirección. El incremento en la percepción del trabajador de libertad de emprender acciones y aportar ideas en sus actividades laborales puede ser resultado de la influencia de un liderazgo que brinda autonomía en su forma de trabajo.

#### ***5.1.4 Expectativas de la organización***

La relación entre las expectativas de la organización y el contrato psicológico del trabajador es de gran importancia en el ámbito laboral. Cuando existe una alineación entre

las expectativas de la organización y el contrato psicológico del trabajador, se crea un ambiente favorable para que los empleados se sientan comprometidos y motivados. Cuando lo anterior no se cumple, pueden surgir comportamientos que alteren su comportamiento. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones y los empleados trabajen de forma armónica para establecer expectativas claras y realistas, y para asegurarse de que el contrato psicológico sea mutuamente beneficioso.

Las características de la dimensión que presentaron un mayor cambio en la percepción del trabajador son; su concepción del grado de calidad con que él desempeña sus actividades laborales, una buena disposición y comportamiento durante su jornada laboral, el aumento en el sentimiento de lealtad a la Institución, y la reducción de sentimiento o deseos de ausentarse a la jornada laboral (Gráfica 5).

El estudio encontró que las Expectativas de la organización están positivamente relacionadas con el liderazgo Distribuido (0.63\*\*\*), Democrático (0.56\*\*\*) y Transformacional (0.51\*\*\*) y negativamente relacionado al liderazgo Laissez faire (-0.51\*\*\*). Al mismo tiempo no se encontró una correlación con el liderazgo Autoritario (Tabla 44).

Las características que más aportaron a la dimensión de Expectativas de la organización fueron; el compromiso del trabajador para alcanzar los objetivos y las metas de la organización, el deseo por cumplir los valores de la organización durante la jornada laboral, el sentimiento de lealtad por la universidad, y su concepción del grado de calidad con que desempeña sus actividades (Gráfica 1). Las correlaciones entre las 4 características antes mencionadas fueron moderadas-fuertes (Tabla 36).

Considerando nuevamente la contribución a la dimensión y la correlación entre las características del liderazgo Distribuido de la decisión en conjunto y la apertura de opinión, además del desarrollo personal y los valores institucionales. Por otro lado, las

características que más contribuyeron a la dimensión del liderazgo Transformacional es el promover el trabajo en equipo y brindar autonomía en su forma de trabajo, el no adjudicarse como propios los éxitos logrados en el cumplimiento de las metas y objetivos del espacio universitario y su inclinación por una planeación a largo plazo (Gráfica 2).

Sin embargo, a pesar de los la alta correlación entre las dimensiones de Liderazgo Distribuido y Liderazgo transformacional, los resultados de la regresión (Tabla 48) indican que ninguno de los estilos de liderazgo describe una relación significativa con la presente dimensión.

Aun así, con los resultados previos se puede inferir por ejemplo que, un trabajador universitario cuenta con una mayor predisposición para alcanzar los logros y objetivos de la organización cuando la figura de mando presenta estilos de liderazgo que brinda apertura para opinar y tomar las decisiones y, los objetivos van acordes a los intereses de la institución y el bien común del equipo de trabajo. Por tanto, al establecer una relación sólida entre el logro de objetivos y la apertura en la opinión del trabajador, se promueve la participación activa de los empleados, lo que puede dar como resultado ideas innovadoras y soluciones creativas ante los nuevos retos.

Una segunda conjetura es que, cuando el individuo labora en un ambiente donde se promueve el trabajo en equipo, los empleados se ven obligados a comunicarse y a compartir ideas de manera más efectiva, y al brindar el reconocimiento respectivo por los éxitos alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas, en el trabajador universitario se incrementa la intencionalidad de realizar sus actividades con mayor calidad.

De forma similar se puede inferir que, el sentimiento de lealtad o devoción de una persona hacia su empleador como es el caso de una institución educativa, se ve favorecido cuando la figura de mando presenta un tipo de liderazgo que promueve en el espacio universitario el cumplimiento de los valores institucionales, debido a que al fomentar un

ambiente de confianza mutua entre los empleados y la organización, se traduce en una mayor cooperación y colaboración dentro de los equipos de trabajo, creando una sensación de pertenencia en los empleados, lo que mejora su motivación y compromiso con el trabajo.

Una posibilidad más es que, cuando el líder impulsar el desarrollo del trabajador mediante capacitación y lo guía en la resolución de problemas en virtud que tiene establecida una visión clara de los objetivos establecidos por el trabajador y de la organización, y la comunica de manera efectiva, asignando tareas adecuadas, específicas y realistas a los miembros del equipo, teniendo siempre en cuenta sus habilidades y fortalezas individuales, y reforzando sus oportunidades de mejora.

## **5.2 Conclusión**

El objetivo del presente trabajo fue determinar la percepción de cumplimiento del contrato psicológico de los trabajadores ante el cambio de liderazgo de la figura de mando presentes en las dependencias y organismos universitarios en la Universidad Autónoma del Estado de México. Para lo cual se tomaron como interrogantes iniciales si: ¿Existen cambios de estilos de liderazgo en el personal directivo de los espacios universitarios?, y ¿Cómo afecta el cambio de liderazgo en la percepción de cumplimiento del contrato psicológico en los trabajadores de las instituciones educativas universitarias?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se establecieron 3 objetivos específicos los cuales se desarrollaron de la siguiente forma:

Para el primer objetivo específico se buscó establecer como perciben los empleados el cumplimiento del contrato psicológico ante un cambio en la figura de mando perciben. Para lo cual, el término de contrato psicológico se fundamentó a través del concepto desarrollado por autores como Chris Argyris (1960) quien introduce primero la expresión en su libro "Understanding Organizational Behavior" y enriquecidos y profundizados por

estudios de autores como Chu, Fu (2006), Kuo (2012), Vargas Salgado y Máynez Guaderrama (2019), Anwer, Rashidi y Hamid (2020), Opolot y Maket (2020) y Sá, Ferreira y Serpa (2020). Además, el término es soportado por teorías como; La Norma de reciprocidad, la Teoría del intercambio, la Teoría del equilibrio, la Teoría del incentivo, la Teoría de las expectativas, principalmente. La descripción más generalizada del contrato psicológico es brindada por Robinson y Rousseau (1994; Chu y Kuo, 2012) y representa las creencias y percepciones del empleado y del empleador sobre lo que se deben mutuamente y está significativamente relacionado con sus comportamientos.

El segundo objetivo específico consistió en identificar los tipos de liderazgo de las figuras de mando en el organismo universitario, los cuales cambian por ciclos administrativos definidos, acordes a la legislación universitaria. Un concepto acorde a lo que se busca en el presente trabajo es el brindado por Sánchez Reyes y Barraza Barraza (2015) y lo definió como una acción ejercida por un líder, quien a su vez debe contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, deberá poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores. Las teorías más importantes bajo las cuales se da soporte al concepto están; La Teoría de la contingencia, la Teoría de los rasgos y las habilidades y la Teoría del intercambio líder-miembro. Por la gran pluralidad de estilos que caracterizan al líder, para el presente trabajo se consideraron los 5 estilos establecidos por Sánchez Reyes (2019); Liderazgo Autoritario, estilo Democrático, estilo Laissez-faire, estilo Transformacional y estilo Distribuido.

El tercer y último objetivo consistió en identificar los estilos de liderazgo que afectan positiva o negativamente el contrato psicológico de los trabajadores. Para poder establecer una correlación entre el contrato psicológico y el liderazgo, el contrato psicológico se definió mediante 4 dimensiones (Emociones y estados de ánimo, Justicia organizacional,

Expectativas del trabajador y Expectativas de la organización) y el liderazgo en 5 dimensiones correspondientes a los 5 estilos propuestos.

Con base a los datos obtenidos por el instrumento de investigación aplicado en un espacio universitario perteneciente a la UAEMéx. Se da respuesta a las preguntas de investigación.

¿Existen cambios de estilos de liderazgo en el personal directivo de los espacios universitarios?

Los resultados establecieron que los trabajadores universitarios percibieron de su anterior figura de mando predominantemente un estilo Autoritario, acompañado por un estilo Transformación y Laissez-faire en menor medida, y con una menor representación del estilos Distribuido y Democrático. Por ejemplo, la definirlo predominantemente Autoritario, concuerdan al considerarlo como un director que centraliza las decisiones y dando seguimiento personal a las actividades, no delega la solicitud de permisos y en caso de considerar sanciones, las concentraba bajo su concepción.

Por otra parte, el liderazgo de la actual figura de mando al momento de aplicar el instrumento se percibió con un estilo altamente Transformacional, seguido de estilos Distribuido y Democrático y con menor presencia de Autoritario y Laissez-faire (Gráfica 3). Al resaltarlo como un líder Transformacional, los trabajadores coincidieron en determinar que la figura de mando se caracteriza por promover el trabajo en equipo, manteniendo y respetando su autonomía; resaltando y reconociendo que los éxitos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos y las metas son méritos del equipo de trabajo y se inclina en una planeación a largo plazo.

Brindando respuesta a la segunda pregunta, ¿Cómo afecta el cambio de liderazgo en la percepción de cumplimiento del contrato psicológico en los trabajadores de las instituciones educativas universitarias?

Con el cambio de liderazgo simbolizado por los 5 estilos, los trabajadores universitarios percibieron cambios en las 4 dimensiones bajo las cuales se trabajó la presente investigación.

Con respecto a las Emociones y estados de ánimo, destacó una mejora en su confianza y felicidades, el sentimiento de satisfacción por su participación en la institución, junto con una reducción en la sensación de miedo durante su jornada laboral.

La Justicia organizacional es la dimensión que presentó un menor cambio en la percepción del trabajador, subrayando principalmente un mayor apoyo a líder. Sin embargo, se presentó una reducción en la esperanza de recibir algún tipo de incentivo a pesar de su cumplimiento en sus actividades.

En el cumplimiento de las expectativas del trabajador con respecto al cambio empleador representado por el director, se encontró una reducción significativa en las intenciones de solicitar su cambio de adscripción de espacio universitario, se mejoró la confianza en la comunicación con la autoridad y el trabajador percibió una mayor libertad para aportar ideas emprender iniciativas.

En relación con la dimensión de las Expectativas de la organización, el cambio de liderazgo significó cambios positivos principalmente en aspectos como la percepción de realizar con un mayor grado de calidad al desempeñarse laboralmente, un incremento del sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la organización y una mayor lealtad a la institución y compromiso para el cumplimiento de los valores organizacionales.

Asimismo, los resultados demostraron que el cambio de liderazgo en la figura de mando con mayores características a los estilos de Liderazgo transformacional y Liderazgo distribuido contribuyó significativamente al cambio en su percepción de su contrato psicológico.

### **5.3 Limitaciones**

A continuación, se mencionan algunas limitaciones con el deseo de que sirvan como recomendaciones para futuros estudios.

El ambiente organizacional posterior al cambio de director en los espacios universitarios, incluyendo en el que se realizó el estudio, presentó, aunque mínimamente, un nivel perceptible de incertidumbre e inseguridad aun después de los 6 u 8 meses cuando se realizó el estudio, representado por suspicacia al momento de la aplicación del instrumento de investigación en cierto número de participantes, por lo que los valores pueden representar cierto grado de sesgo consciente o inconsciente de los trabajadores.

La segunda limitación está referida al instrumento de investigación utilizado y creado por el autor del presente trabajo bajo su concepción y sobre los elementos de mayor interés en el comportamiento y desempeño del empleado universitario. El instrumento de investigación, por tanto, cuenta con un alto grado de oportunidad de mejora bajo los intereses de nuevas líneas de investigación.

La tercera limitación es la perspectiva del autor en considerar al individuo que representa la figura de mando del espacio universitario como un ente matizado, no por un solo estilo de liderazgo, si no, por grados diversos de los estilos de liderazgo seleccionados para el presente estudio, lo que en cierta forma no permitió profundizar en los efectos que un solo estilo de liderazgo puede ocasionar sobre cada una de las dimensiones, sentimientos y comportamientos en los trabajadores.

### **5.4 Líneas futuras de investigación**

La investigación realizada aporta nuevas líneas de investigación al campo de la administración y específicamente al comportamiento organizacional. A continuación, propongo tres de ellas:

- a. Estudios para determinar los estilos de liderazgo que favorecen el desempeño laboral de los trabajadores en organizaciones públicas y privadas en mandos medios y altos seleccionados por la alta dirección en ambientes no democráticos.
- b. Estudios en la selección o desarrollo de estilos de liderazgo de la figura de mando que causen un cambio positivo significativo en aspectos específicos del comportamiento organizacional de los empleados en un entorno laboral determinado previamente.
- c. Efectos en el comportamiento laboral de los empleados en instituciones educativas públicas cuando se percibe un cumplimiento o violación de su contrato psicológico con el cambio de ciclos administrativos indefinidos.

### **5.5 Palabras finales**

El objetivo de la presente investigación ha sido brindar un enfoque diferente en el impacto de los líderes, su valor y trascendencia dentro de las organizaciones educativas públicas como mecanismo a través del cual revalorizar el contrato psicológico y el alto grado de percepción positiva o negativa de él en los trabajadores. Enfatizando que un cambio de liderazgo en una organización puede tener un impacto emocional significativo en los trabajadores, debido entre otros, a la adaptación a nuevas dinámicas en los compromisos, promesas o acuerdos establecidos y por establecerse, en los nuevos métodos de trabajo y procesos.

## REFERENCIAS

- Akcay, C., Ulutas, M. y Sevinc, N. (2016). Actitudes hacia el trabajo en Instituciones Educativas. *Internacional Diario de Humano Ciencias*, 13(1), 1072-1083. Dos:10.14687/ijhs.v13i1.3629
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. ISSN: 1405-2091. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206)
- Alvear Montoya, L., Luna Monterrosa, O., Navarro Lobo, S. y Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356017>
- Allen, N. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alvi, G.F. y Rana, R. A. (2019). Relationship between Task-Oriented Leaders' Behavior and Organizational Performance in Higher Education Institutions. *Bulletin of Education and Research*, 41(3) 153-166. ISSN-0555-7747.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1244643>
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT - Escuela de Economía.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and*

Performance Management, 63(3). pp 308-323.

<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Anwer, N., Rashidi, M. Z. y Hamid, S. A. R. (2020). *A review on psychological contract and psychological contract breach: Addressing missing link in the context of developing world. International Review de Social Sciences*, 8 (7). 27-34.

[https://www.researchgate.net/publication/351516020\\_A\\_Review\\_on\\_Psychological\\_Contract\\_and\\_Psychological\\_Contract\\_Breach\\_Addressing\\_Missing\\_Link\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Developing\\_World](https://www.researchgate.net/publication/351516020_A_Review_on_Psychological_Contract_and_Psychological_Contract_Breach_Addressing_Missing_Link_in_the_Context_of_Developing_World)

Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á. y Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. ISSN: 0002-5151.

[www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011)

Aristizabal (2008) *Teoría y metodología de la investigación* Medellín: Facultad de Ciencias administrativas, económicas y Contables – Fundación universitaria Luis Amigó

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey

Ayuso, J. (2006). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés Laboral y Burnout. *Revista Iberoamericana De Educación*, 39(3), 1-15. <https://doi.org/10.35362/rie3932575>

Barrera Baca, A. (2017). *Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021*.

<http://web.uaemex.mx/prdi2017-2021/>

Barrera Baca, A. (2021). Cuarto Informe Anual de Actividades de la Universidad.

[https://www.uaemex.mx/images/4informe1721/pdf/Cuarto\\_Informe\\_17-21.pdf](https://www.uaemex.mx/images/4informe1721/pdf/Cuarto_Informe_17-21.pdf)

Barrera Diaz, C. E. (2021a). *Convocatoria para la elaboración del plan General de Desarrollo 2021 – 2033 y Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025.*

<http://spdi2.uaemex.mx/PRDI/public/index.php>

Barrera Díaz, C. E. (2021b). *Programa de trabajo.*

[http://spdi2.uaemex.mx/PRDI/public/doc/Plan\\_Trabajo.pdf](http://spdi2.uaemex.mx/PRDI/public/doc/Plan_Trabajo.pdf)

Barron, J. (2004). Factores o causas que generan posibles fuentes de estrés en el

ámbito laboral docente en una institución educativa. Población: Universidad

Nacional de Río Cuarto. *Kairos*, 3(13). [http://www.revistakairos.org/wp-](http://www.revistakairos.org/wp-content/uploads/barron.pdf)

[content/uploads/barron.pdf](http://www.revistakairos.org/wp-content/uploads/barron.pdf)

Beldoch, M. (1964). Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes

of communication, en Davitz, J. R., et al., *The Communication of Emotional*

*Meaning*, (pp. 31-42). McGraw-Hill

Bies, R.J. y Tripp, T.M. (1995). Beyond distrust: “getting even” and the need for

revenue, en Kramer, R.M. y Tyler, T. (eds.). *Trust in organizations. Newbury*

*Park*, Sage.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons

Böhrt, R., Solares, L. y Romero, C. (2014). Evolución del Contrato Psicológico y el

Compromiso Organizacional con la Edad y la Antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-

63.

- Brown, O. (2012). Liderazgo y cambio organizacional. *Conexión Esan*.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>
- Camacho Sandoval, J., (2008). Asociación entre variables cuantitativas: análisis de correlación. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022008000200005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022008000200005&script=sci_arttext)
- Cartwright, D. y Zander, A. (1953). *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston, Il. Row, Peterson.
- Cernas Ortiz, D. A. y Mercado Salgado, P. (2021). *Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo*. Ediciones y Gráficos Eón.
- Chu, H. y Fu, C. (2005). An Investigation of Leadership Styles and Psychological Contracts. <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Investigation-of-Leadership-Styles-and-Chu-Fu/65c4b3e60691f1b3d2f31264a48a5eb9d3a7c8dc>
- Chu, H. y Fu, C. (2006). The Influences of Leadership Style and School Climate to Faculty Psychological Contracts: A Case of S University in Taiwan. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492712.pdf>
- Chu, H. y Kuo, T. (2012). Exploring Faculty Psychological Contract through Leadership Style and Institutional Climate in a Higher Education Setting. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4).  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1090.7614&rep=rep1&type=pdf>

Chul Shin, H. (2019). The relationship between psychological contract breach and employee deviance - The moderating role of hostile attributional style.

*Sostenibilidad 2019*, 11, 5709.

doi:10.3390/su11205709www.mdpi.com/journal/sustainability

Clark, B. (1983), *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

Creswell, J. W. y Poth, C. P. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design*.

Choosing Among Five Approaches. 4ed. Sage

Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. y Cabral-Cardoso, C. (2007). *Handbook of organisational behaviour and management*. Editora RH.

Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed.). México: Editorial Thomson Internacional

Dangmei, J. (2016). Psychological contract: why should employers care about it in the 21 st century? *International Journal of Management and Social Science Research*, 1.

[https://www.researchgate.net/publication/305281130\\_PSYCHOLOGICAL\\_CONTRACT\\_WHY\\_SHOULD\\_EMPLOYERS\\_CARE\\_ABOUT\\_IT\\_IN\\_THE\\_21\\_st\\_CENTURY](https://www.researchgate.net/publication/305281130_PSYCHOLOGICAL_CONTRACT_WHY_SHOULD_EMPLOYERS_CARE_ABOUT_IT_IN_THE_21_st_CENTURY)

- Dansereau, F, Graen, G. y Haga, W. (1975). A vertical dyad lineage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance. In: Bakker, A.B. y Leiter, M.P (Eds) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, pp. 147-163.
- De la Cruz Villegas, V. y Gordillo Fuentes, E. J. (2020). Validación de entrevistas por juicio de expertos en el estudio de la inclusión educativa en el área de lenguas extranjeras. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 11 (21). ISSN 2007-7467.  
<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/710>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M. y VarelaRuiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2 (7), 162-167.
- Díaz, P. (2009). *Prevención de riesgos laborales: seguridad y salud laboral*. Madrid. Editorial Paraninfo.
- Dunn, J. R. y Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748.
- Eichler, B. S. A., Lemos, A. H. C. y Neves, D. R. (2019). Psychological contract for employees of public organizations: What builds this relationship?

- [Psychological contract for employees of public organizations: What builds this relationship?]. *UFSM Management Journal*, 11, 1257-1278.  
<https://doi.org/10.5902/1983465916934>
- Elejabarrieta, F. e Iñiguez, L. (2010). Construcción de escalas de actitud, tipo Thurstone y Likert. *La Sociología En Sus Escenarios*, (17).  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>
- Espinoza Freire, E. E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte. *Conrado*, 15(69), 171-180.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000400171&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171&lng=es&tlng=es).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill
- Franco, T. L. e Hidalgo, R. (2003). Análisis estadístico de Datos de caracterización morfológica de recursos fitogénicos, 8. p 89. Instituto Internacional de Recursos Fitogénicos.
- Fretes Ayala, P. E. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 4 (2), 594.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.101](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101)
- García Loor, J. E. (2021). Liderazgo democrático y su influencia en la calidad educativa de los docentes de la escuela “José María García”, Ecuador, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/63957>

- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1-19.
- Guest, D., Conway, B. R. y Dickman (1996). The state of the psychological contract, *Issues in People Management*, 16, *IPD*.
- Giraldo González, D. y Naranjo Agudelo, J. A. (2014). Liderazgo: Desarrollo Del Concepto, Evolución Y Tendencias [Tesis Doctoral]. Universidad Del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gobierno del Estado de México (1992). *Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México*.  
<http://spdi2.UAEM.mx/PRDI/public/index.php/documentos>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. España: Kairós, S.A.
- Göksoy, S. (2015). Distributed Leadership in Educational Institutions. *RedFame* 3(4). <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v3i4.851>
- Gorbaneff, Y., Torres, S. y Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 73-91.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41911848006>
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los

empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.

<http://www.psicothema.com/pdf/3207.pdf>

Griep, Y. y Vantilborgh, T (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors : The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104 (1), 141-153.

González, P. (2017). *Investigación cualitativa*.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2576>.

Gouldner, A.W. (1960) The norm of reciprocity. *A preliminary statement. American Sociological Review*, 25, 161-178.

Guzmán Silva, S., Febles Álvarez-Icaza, M. y Corredera Marmolejo, A. (2009).

Factores que facilitan la inserción en el mercado laboral de egresados.

<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at02/PRE1178553220.pdf>

Güneş, R. y Taştan, S. (2020). The Examination Of The Relationship Between Destructive Leadership And Organizational Cynicism: The Role Of Psychological Contract Breach. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(62). 2117-2126. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.2317>

Hargreaves, A. (2009). El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión. ISSN 1515-9485.

<https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/11287>

Harris, A. y DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30 (4). 141-146.

- Harrison, D., Newman, D. y Roth, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49 (2). 305-325.
- Heller, D., Judge, T. y Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (7), 815-835.
- Hernández Mendoza, S. L. y Duana Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 9 (17), 51-53. SSN: 2007-4913
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación, 6ta edición, Editora Mc Graw Hill, México
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8: 151-162
- Hitt, M., Duane, R. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos.* (11) . Cengage Learning. Inc. ISBN: 978-607-519-508-7
- Homans, G. (1961): Social behaviour: Its elementary forms. New York. Harcourt, Brace & World.
- Howard, E., Howell, B. y Brainard, E. (1987). Handbook for conducting school climate improvement project. The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- IBM (2021). SPSS Statistics. Análisis factorial: Descriptivos.  
<https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/SaaS?topic=analysis-factor-descriptives>

- IBM (2022). Prueba de KMO y Bartlett. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/29.0.0?topic=detection-kmo-bartletts-test>
- James, G., Witten, D., Hastie, T., Tibshirani, R. (2014). *An Introduction to Statistical Learning: with Applications in R*. Springer Publishing Company, Incorporated. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7138-7>
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems* [Tesis doctoral]. Florida State University.
- Jiang, M. y Lu, S. (2020). To Empathize, or Not Empathize in Educational Leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(1). <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/joel/vol5/iss1/3>
- Jose, G. y Mampilly, S.R. (2012) Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4, 423-430.
- Joslyn, E. (2018). Distributed leadership in he: a scaffold for cultural cloning and implications for BME academic leaders. *Management in Education*, 32 (4). 185-191.
- Kanter, D.L. y Mirvis, P.H. (1989). *The cynical Americans: Living and Working in An Age of Discontent and Disillusionment*, Jossey-Bass.
- Kapur, R. (2021). *Leadership role in educational institutions*. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(3). [https://www.researchgate.net/publication/323691649\\_Educational\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/323691649_Educational_Leadership)

- Katou, A.A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*.  
<http://hdl.handle.net/10419/188545>
- Kerzner, H. (2009). *Project Management a Systems Approach to Planning Scheduling and Controlling* (10). John Wiley & Sons, Inc.
- Kofman, F. (2010). *Metamanagement. Competencia emocional*, capítulo 24. Tomo 3. España. Granica
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Laca Arocena, F. A. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(1),117-126.[fecha de Consulta 3 de Mayo de 2022]. ISSN: 0185-1594. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210108>
- López Zarate, R. (2001). Las Formas de Gobierno en las IES Mexicanas. *Revista de la Educación Superior Número*, 118 (30).  
<http://publicaciones.anuies.mx/revista/118>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Anuario de métodos de investigación en comunicación social*. Universitat Pompeu Fabra.  
[https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa\\_Methodos\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/44605/Lopezosa_Methodos_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- March, J y Herbert A. S. (1987) *Teoría de la organización*. Barcelona. Ariel Economía.

- Martínez León, I. M. (2012). *The Importance of Psychological Contracts in Human Resource Management within the New Global Economy*. DOI: 10.4018/978-1-61350-207-5.ch006
- McCall, M.W. y Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Centre for Creative Leadership
- Miceli, S. (2019). El sistema de aseguramiento de la calidad. Evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU.  
<https://www.teseopress.com/aseguramientodelacalidad/chapter/capitulo-4-la-universidad-como-organizacion/>
- Mintzberg, Henry (2000), *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Morales Domínguez, J. F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (4), 129-146. [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_004\\_08.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_004_08.pdf)
- Moscoso, j. N. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo, 17(164). *Cadernos de pesquisas*.  
<https://doi.org/10.1590/198053143763>
- Muñoz García, H. (2019). Universidad pública: poder, relaciones y prácticas políticas. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.165.59065>
- Muñoz Giraldo, J. F., Quintero Corzo, J. y Munévar Molina, R. A. (2005). *Como desarrollar técnicas competencias investigativas en educación*. ISBN: 978-958-20-0619-6
- Naidoo, V., Abarantyne, I. y Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. SA

*Journal of Human Resource Management*, 17.

doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1039>

OCDE (2019). Capítulo 3. Estructura y gobernanza de la educación superior en México. Educación superior en México: Resultados y relevancia para el mercado laboral. [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/158f8588-](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/158f8588-es/index.html?itemId=/content/component/158f8588-es)

[es/index.html?itemId=/content/component/158f8588-es](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/158f8588-es/index.html?itemId=/content/component/158f8588-es)

Ologbo, A. C. y Sofian, S. (2011). Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance. *American Journal of Economics and Business Administration* 3 (3). ISSN 1945-5488.

Opolot, J. S. y Maket, L. (2020). Psychological Contract, Employee Engagement and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 886-903.

<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i11/7998>

Osorio Jaramillo, L. y Ravelo Contreras, E. (2011). Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 5(1), 81-94. ISSN: 1900-2386.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297224114008>

Özler, D.U. y Atalay, C.G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1 (4), 26-38.

Pariente Fragoso, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*.

[https://www.researchgate.net/publication/235985767\\_Algunas\\_reflexiones\\_en\\_torno\\_al\\_concepto\\_del\\_liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/235985767_Algunas_reflexiones_en_torno_al_concepto_del_liderazgo)

Pavlovic, N. (2015). Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 309–322. ISSN 1800-6450.  
<http://www.ijqr.net/journal/v9-n2/10.pdf>

Pedraja rejas, L., Rodríguez Ponce, E. y Muñoz Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa; efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96). ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890545>

Peíro, J. M. (1999). El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72. <http://www.psychologistpapers.com/abstract?pii=800>

Peres-Neto, P., Jackson, D., Somers, K. (2005). How many principal components? Stopping rules for determining the number of non-trivial axes revisited. *Computational Statistics & Data Analysis*.  
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.06.015>.

Peschieras Miranda, L. A., Rodríguez Cabrera, J. L. (2021). El estilo de liderazgo autocrático en la mejora de la productividad de las empresas [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
<http://hdl.handle.net/10757/660003>

Pertuz Belloso, R. (2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana, 18(1),

97-117. [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582014000100006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582014000100006&lng=en&tlng=es).

Prevención integral (2020). Relación del líder y el colaborador.

<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2020/09/25/relacion-lider-colaborador>

Pomposo Yanes, M. L. (2015). *Análisis de necesidades y propuesta de evaluación en línea de la competencia oral en inglés en el mundo empresarial* [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional de Educación A Distancia.

Posada Hernández, G. J. (2016). Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos. Fondo Editorial Luis Amigó. ISBN: 978-958-8943-05-3

Ramazanoğlu, F. y Diğerleri (2004). Teakvandospor işletmelerinde çalışanların işdoymum düzeylerinin belirlenmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 213-220

Ramírez Flores, C. I., Martínez Moctezuma, E. y Arroyo Grant, M. G. (2019). El líder como promotor de la gestión del cambio.

<https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-lider-como-promotor-de-la-gestion-del-cambio.pdf>

Ramírez, J. y Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del área metropolitana de Caracas. *Vision Gerencial*, 7(2), 403-416.

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

- Reyes Contreras, Y. y Martínez León, I. (2014). Contratos Psicológicos: su importancia en tiempos de crisis. ISSN: 2386-3676.  
<https://repositorio.upct.es/handle/10317/4427>
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. D., y Topete Barrera, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-35.
- Rios, M. C. y Gondim, S. M. G. (2010). Psychological work contract and academic production in Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(1), 23-36.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. (11a). Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administration Science Quarterly*, 41, 574-599
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Breaching the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehling, M.V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3, 204-217.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*. 35 (4), 651-665.

- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executives*, 18(1)
- Roy García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez Rodríguez, M., y Palacios Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Sandal Önal, E. (2015). Kamu çalışanlarının verimliliğinde işe yönelik tutumlar, örgütsel adalet algısı ve algılanan sosyal desteğin önemi [Attitudes on work efficiency of public employees, the importance of organizational justice perception and perceived Social support]. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 290. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kamu-calisanlarinin-verimlilikinde-ise-yonelik-tutumlar/394>.
- Sá, M. J., Ferreira, C. M, y Serpa, S. (2020). Scholar's Online Organizational Engagement and its Consequences for Higher Education Sustainability. *Journal of Education and E-Learning Research*, 7(2), 153-158. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2020.72.153.158>
- Sánchez Reyes, J. B. (2019). Liderazgo y gestión educativa. <https://gestionyliderazgoeducativos.blogspot.com/>
- Sánchez Reyes, J. B. y Barraza Barraza, L. (2015a). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. ISSN: 1665-0441. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sánchez Reyes , J. B. y Barraza Barraza, L. (2015b). El liderazgo: deseos y realidades. <https://docplayer.es/33890069-Titulo-el-liderazgo-deseos-y-realidades.html>

- Schein, E. (1965). *Organisational Psychology*. Prentice-Hall
- Schneider, B., Smith, D. B. y Goldstein, H. W. (2000). Attraction-selection-attrition: Toward a personenvironment psychology of organizations. en Walsh, W. B., Craik, K. H. y Price R. H. (s.f.). *Personenvironment psychology: New directions and perspectives* (2nd ed, pp. 61-85). Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional [SPDI]. (2022). Estadística básica 2022, Facultad de Contaduría y Administración.  
[http://web.uaemex.mx/universidatos/7561/infografia/2022/OA/9\\_Fac\\_CyA.pdf](http://web.uaemex.mx/universidatos/7561/infografia/2022/OA/9_Fac_CyA.pdf)
- Şimşek, H. (2010). *Total Quality Management, Theory, Principles, Practice*. Seçkin Yayıncılık
- Smithson, J. M. y Lewis, S. (2004). The psychological contract and work-family. *Organization Management Journal Bibliography*, (1), 70-80.  
<https://doi.org/10.1057/omj.2004.15>.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Matthijs Bal, P. y Jansen, P. G. W. (2015). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494-514.  
<https://doi.org/10.1002/job.2047>
- Sonnenberg, M, Koene, B.A.S, y Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664–683. doi:10.1108/00483481111169625

- Stevenson, M. (2018). Psychological-contracts-and-leadership. 3 formas de influir en los acuerdos. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/news/psychological-contracts-and-leadership>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Stogdill, R. M., Goode, O. S. y Day, D. R. (1962). New Leader Behavior Description Subscales, *The Journal of Psychology*, 54:2, 259-269, DOI: 10.1080/00223980.1962.9713117
- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de estudios sociales*, 21, 89-96.  
[www.ciad.mx](http://www.ciad.mx)
- Universitat Valencia (s.f.). Spss: análisis de fiabilidad Alfa de cronbach. [https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)
- Tacca Huamán, D.R. y Tacca Huamán, A. L. (2019a). Factores de riesgo psicosocial y estrés percibido en Profesores Universitarios. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.304>
- Tacca Huamán, D., y Tacca Huamán, A. (2019b). Factores de riesgos psicosociales y estrés percibido en docentes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 323 - 353.  
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.304>
- Taştan, S. (2020). The Examination Of The Relationship Between Destructive Leadership And Organizational Cynicism - The Role Of Psychological Contract Breach. *Revista de Estudios de Ciencias Sociales*.

Thibaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959): *The social psychology of groups*. New York: Willey.

UAEM (2005). Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México.  
<http://web.UAEM.mx/abogado/docs/0001%20Ley.pdf>

UAEM (s. f.). Historia de la UAEM. <https://www.UAEM.mx/mi-universidad/bienvenido-a-la-uaem/historia.html>

Vargas Salgado, M. M. y Máynez Guaderrama, A. I. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria* 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2047>

Vera Salas, L. y Gálvez Izquieta, P. C. (2016). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Síndrome del Buen Soldado. *Revista Empresarial*, 10(40).  
<http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/72>

Vesga Rodríguez, J. J. (2016). El contrato psicológico: Una propuesta de lectura en el marco de las relaciones de trabajo [Tesis de doctorado]. Universidad del Valle.

Vuori, J. (2019). Distributed leadership in the construction of a new higher education campus and community. *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (2). 224-240.

Yuni, J. y Urbano, C. (2014). Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, (2). Brujas.

<http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

Weber, M. (2001). Estructuras de poder. Ediciones Coyoacan

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Westwood, R., Sparrow, P. y Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621-651.

Bovey, W. H. y Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership y Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>

Young L. y Daniel K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 135–155. <https://doi.org/10.1080/09585190210158565>

Zhang, X. y Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

## ANEXOS

## Anexo 1

### Base para el desarrollo de los ítems para el instrumento cuantitativo del Contrato psicológico

Subvariable	Ítems
Felicidad (Robbins y Judge, 2017) pag.16	1. Soy feliz durante el tiempo que laboro en el día
Confianza (Chu, y Fu, 2006) pag.17	2. La confianza en mí ha mejorado
Grado de respeto (Chu, y Fu, 2006) pag.17	3. Respeto las acciones y opiniones de mis compañeros de trabajo
	4. Percibo un mayor grado de respeto de mis compañeros de trabajo hacia mí
Optimismo (Jose y Mampilly, 2012) pag.19	5. Me siento más optimista de mi futuro en la organización
Entusiasmo (Opolot y Maket, 2020) pag.19	6. Las actividades laborales las realizo con mayor entusiasmo
Productividad (Opolot y Maket, 2020) pag.19	7. Concluyo mis actividades laborales en tiempo y forma
Enfocándose al trabajo (Jose y Mampilly, 2012) pag.19	8. Durante el horario laboral, mi prioridad son las tareas que debo desempeñar
Seguridad laboral (Dangmei, 2016) pag.19	9. Me siento más seguro de continuar en mi puesto
Equidad en los procesos de selección	10. Existe mayor igualdad en los procesos de selección de actividades para los trabajadores
Iniciativa (Opolot y Maket, 2020) pag.19	11. Ideo, invento o emprendo actividades de mejoramiento en mi trabajo por iniciativa
Oportunidad de aporte (Chu, y Fu, 2006) pag.17	12. Me siento con mayor libertad de aportar ideas nuevas en el trabajo
Código de vestimenta (Dangmei, 2016) pag.19	13. Mi forma de vestir va acorde a las actividades laborales
Código de comportamiento (Dangmei, 2016) pag.19	14. Mi comportamiento es profesional durante el horario laboral
Ciudadanía organizacional (Dangmei, 2016) pag.19	15. Hago acciones que no corresponden con mi actividad laboral pero que beneficiaran a mis compañeros o mi organización
Salario (Dangmei, 2016) pag.19	16. Tengo expectativas de una mejora salarial porque mis autoridades valoran mi trabajo
Comportamiento moral (Chu, y Fu, 2006) pag.17	17. Respeto las normas de comportamiento de mi organización
Honestidad (Dangmei, 2016) pag.19	18. Conozco y actúo acorde a los valores de mi organización
Trabajo de calidad (Dangmei, 2016) pag.19	19. Realizo mis actividades laborales con calidad
Trabajo de cantidad (Dangmei, 2016) pag.19	20. Concluyo las actividades programadas para el día
Cumplimiento de horario (Dangmei, 2016) pag.19	21. Soy puntual en la entrada del horario laboral
	22. Soy puntual en la salida del horario laboral
Logro de objetivos (Opolot y Maket, 2020) pag.19	23. Percibo apoyo por parte de mi director para el logro de mis objetivos
Traición (Sá et al, 2020) pag.22	24. He traicionado la confianza que me ha brindado mi institución
Decepción (Sá et al, 2020) pag.22	25. Durante mi horario laboral me he sentido decepcionado
Sentimientos de injusticia (Sá et al, 2020) pag.22	26. Percibo injusticia en mi situación como trabajador
Frustración (Sá et al, 2020) pag.22	27. Me siento frustrado por alguna situación en el trabajo
Ausentismo (Dangmei, 2016)	28. Me ausento del trabajo
Rotación (Dangmei, 2016)	29. He pensado en cambiarme del lugar de trabajo
Desconfianza (Dangmei, 2016)	30. No siento confianza para expresar libremente con mi director
Ira (Dangmei, 2016)	31. Siento enojo durante mi horario laboral
Satisfacción laboral (Dangmei, 2016)	32. Me siento satisfecho con mi participación en la institución
Bajo compromiso (Dangmei, 2016)	33. Me siento afín a los logros de la organización
Lealtad (Dangmei, 2016)	34. La lealtad a la Universidad es mi prioridad durante mi jornada laboral
Menor participación (Dangmei, 2016)	35. Mi participación en las actividades de la organización ha decrecido
Desmotivación (Dangmei, 2016)	36. Mi motivación para hacer mis actividades laborales es reducida
Enfoque en la carrera individual (Dangmei, 2016) pag.25	37. Me enfoco más en mis objetivos que en los de la organización
Irritabilidad (Dangmei, 2016).	38. Me irrito con facilidad durante la jornada laboral
Depresión 2019a) pag.18	39. Me produce tristeza pensar en mi trabajo
Ansiedad 2019a) pag.18	40. Tengo una sensación de miedo cuando inicio, durante o concluyo mi jornada laboral

## Anexo 2

### Base para el desarrollo de los ítems para el instrumento cuantitativo del Liderazgo

Basado en los estilos de liderazgo de Sánchez Reyes y Barraza Barraza (2015<sup>a</sup>) p. 43

Estilos de liderazgo		
Autocrático	Toma todas las decisiones	El director toma las decisiones en conjunto con su personal
	No permite la participación del grupo	Existe apertura por parte del director para opinar sobre sus decisiones
	Dueño de la información	El director brinda información al personal antes de tomar decisiones
	No delega responsabilidades	El director centraliza las decisiones y monitoreo de las actividades
	Fija los objetivos a cumplir	Las metas y objetivos de la dependencia son impuestas por el director y sus intereses personales
	Administra permisos y castigos	Los permisos y sanciones internas son determinadas exclusivamente por el director
	Tiene control de todo y todos	El director supervisa personalmente las actividades del personal
Democrático	Fomenta la participación del grupo y Agradece la opinión del grupo	El director fomenta la participación de los trabajadores universitarios
	No margina a nadie	El director involucra al personal en sus decisiones exclusivamente cuando están de acuerdo con él
	El objetivo es el bien grupal	Las metas y objetivos de la dependencia siguen los intereses de la institución y por el bien común de la comunidad universitaria
	Ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones	Existe apertura por parte del director para opinar sobre sus decisiones
	Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo	El director centraliza las decisiones y monitoreo de las actividades
Laissez-faire	ofrece ayuda y orientación	El director te apoya, asesora y guía cuando te enfrentas a una situación nueva o adversa en el trabajo
	Decisiones con participación mínima o nula	Las decisiones son tomadas por el personal subalterno y no por el director
	Prefieren normas claras	El director ignora o evita seguir los procesos y procedimientos establecidos
	Tienden a ser neutros	El director se inclina por algún bando o grupo de trabajadores cuando hay desacuerdos en algún tema o situación
	Poco en el logro de los objetivos	El director se interesa y esmera en el logro de las metas y objetivos
	Ausencia de apoyo al trabajador	El director te apoya, asesora y guía cuando te enfrentas a una situación nueva o adversa en el trabajo
Transformacional	Influyen poco en el clima laboral	El director procura fomentar un buen ambiente laboral entre el personal
	Toma decisiones en función de las necesidades de los dirigidos	Las metas y objetivos de la dependencia son impuestas por el director y sus intereses personales
	Aproximación personal a los dirigidos	Existe apertura por parte del director para opinar sobre sus decisiones
	Estimula intelectualmente al trabajador	El director promueve la capacitación y guía al trabajador en la resolución de problemas
	Hace participe al trabajador en el éxito de la empresa	Los éxitos en el cumplimiento de metas y objetivos del espacio universitario se los adjudica el director como propios
	Crece en el trabajador y en el trabajo en equipo	El director promueve el trabajo en equipo y brinda autonomía en su forma de trabajo
	Apuesta a los resultados a largo plazo más que a corto plazo	El director se inclina por una planeación a largo plazo
Distribuido	Es arriesgado	Las decisiones y solicitudes del director se caracterizan por no estar plenamente planeadas y se ejecutan con un alto nivel de éxito
	Toma decisiones compartidas	El director toma las decisiones en conjunto con su personal
	Fomenta el trabajo en equipo	El director promueve el trabajo en equipo y brinda autonomía en su forma de trabajo
	Tiene metas explícitas y compartidas	Las metas y objetivos de la dependencia siguen los intereses de la institución y por el bien común de la comunidad universitaria
	Establece zona de desarrollo próximo para él y su personal	El director promueve el desarrollo personal y profesional del trabajador
	Se implica en las decisiones	Las decisiones son tomadas por el personal subalterno y no por el director
	Fomenta cambio en la cultura de la institución	El director promueve el cumplimiento de los valores de la institución

### Anexo 3

#### Análisis de Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS

#### ➔ Fiabilidad

#### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	46	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.882	50