

# Estilos de Liderazgo generadores de Factores de Riesgo en trabajo docente: Educación Media Superior

Leadership Styles that generate Risk Factors in teaching work: High School Education  
Estilos de liderança que geram factores de risco no trabalho docente: Educação Média

DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.16.32.604>

## Sonia Villagrán Rueda

<https://orcid.org/0000-0001-5389-574X>

Doctorado en Psicología y Educación. Docente Investigadora de la Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México.  
E-mail: soniavillagran@uaz.edu.mx.

## David Jasso Velázquez

<https://orcid.org/0000-0002-8289-150X>

Doctorado en ciencias de la educación. Docente Investigador de la Universidad Autónoma de Zacatecas, Zacatecas, México.  
E-mail: dajass971@uaz.edu.mx.

## Abstract

**Introduction:** Los Factores de Riesgo Psicosociales (FRP) en el ámbito laboral, son un tópico de actualidad que se visibiliza en cualquier tipo de organización y que las causas que los originan son diversas. **Objetivo:** el propósito del presente estudio es demostrar la correlación que existe entre ciertos estilos de liderazgo y la generación de Factores de Riesgo Psicosociales en el trabajo docente en una institución de educación de nivel medio superior pública, ubicada en Guadalupe, Zacatecas, México. **Método:** El enfoque de investigación es cuantitativo, de diseño no experimental, transversal, con un alcance descriptivo-correlacional. Para la recolección de la información se utilizó un instrumento de elaboración propia con un alfa de Cronbach de 0.865, aplicándose a una muestra aleatoria de 50 docentes. **Resultados:** Los hallazgos encontrados es que existe una correlación estadísticamente significativa entre los estilos administrativos permisivo y burocrático con el de acoso docente en tres de sus dimensiones: agresión física, psicológica y económica; siendo las dos últimas las más recurrentes. **Conclusión:** Los estilos de liderazgo o estilos administrativos influyen de manera trascendental afectando la salud física y psicológica del receptor.

**Palabras clave:** Docencia; Acoso; Ambiente educacional; Liderazgo; Sistema educativo; Psicología ocupacional<sup>1</sup>.

## Resumen

**Introducción:** Psychosocial Risk Factors (PRF) in the workplace are a current topic that is visible in any type of organization, and the causes that originate them are diverse. **Objective:** The purpose of the present study is to demonstrate the correlation between certain leadership styles and the generation of Psychosocial Risk Factors in teaching work at a public high school educational institution located in Guadalupe, Zacatecas, México. **Method:** The research approach is quantitative, non-experimental, cross-sectional, with a descriptive-correlational scope. For the collection of information, a self-developed instrument with a Cronbach's alpha of 0.865 was used, applied to a random sample of 50 teachers. **Results:** The findings reveal a statistically significant correlation between permissive and bureaucratic administrative styles and teacher harassment in three of its dimensions: physical, psychological, and economic aggression, the last two being the most recurrent. **Conclusion:** Leadership styles or administrative styles have a transcendent influence, affecting the physical and psychological health of the recipient.

**Keywords:** Teaching; Harassment; Educational environment; Leadership; Educational system; Occupational psychology.

## ¿Cómo citar este artículo?

Villagrán; S. y Jasso; D. (2023). Estilos de Liderazgo generadores de Factores de Riesgo en trabajo docente: Educación Media Superior. *Pensamiento Americano*, e#:604. 16(32), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.16.32.604>

<sup>1</sup> Los términos clave han sido recuperados a partir del Tesoro UNESCO (Ciencias Sociales y Humanidades).



## Resumo

**Introdução:** Os Fatores de Risco Psicossociais (FRP) no local de trabalho são um tema atual, visível em qualquer tipo de organização, e as causas que os originam são diversas.

**Objetivo:** O objetivo deste estudo é demonstrar a correlação que existe entre determinados estilos de liderança e a geração de Fatores de Risco Psicossociais no trabalho docente em uma instituição pública de ensino médio, localizada em Guadalupe, Zacatecas, México.

**Metodologia:** O enfoque da pesquisa é quantitativo, não experimental, transversal, com escopo descritivo-correlacional. Para coletar as informações, foi usado um instrumento autodesenvolvido com um alfa de Cronbach de 0,865, aplicado a uma amostra aleatória de 50 professores.

**Resultados:** Os resultados indicam que há uma correlação estatisticamente significativa entre os estilos administrativos permissivos e burocráticos e o assédio moral dos professores em três de suas dimensões: agressão física, psicológica e econômica, sendo as duas últimas as mais recorrentes.

**Conclusão:** Os estilos de liderança ou os estilos administrativos têm uma influência transcendental sobre a saúde física e psicológica de quem os recebe.

**Palavras-chave:** Ensino; Bullying; Ambiente educacional; Liderança; Sistema educacional; Psicologia do trabalho; Ambiente educacional; Bullying.



## INTRODUCCIÓN

El hombre desde la antigüedad ha estado consciente que la obtención de satisfactores sólo se logra mediante el orden y la coordinación de un organismo social. Este organismo social ha ido evolucionando a través del tiempo a tal grado que la sociedad contemporánea está más que nunca determinada por el tipo de organizaciones que la conforman las cuales afectan tanto la conducta colectiva como individual.

Esta realidad se encuentra ligada a una consecuencia de naturaleza ética: el hombre está destinado y llamado al trabajo; pero, ante todo, el trabajo está en función del hombre y no el hombre en función del trabajo. Es decir, si se es marginado, maltratado, humillado, amenazado, acosado, burlado, sometido a estresores, y/o ambientes de trabajo patológicos en los cuales se vislumbra la injerencia de ciertos estilos de liderazgo estos pueden ser fuente donde emanen Factores de Riesgo Psicosociales conocidos también por su acrónimo FRP.

Las instituciones educativas no se encuentran exentas del padecimiento de ciertos FRP, ya que de acuerdo con Señorino y Bonino (2017) la percepción de dichas entidades se encuentra basada en la representación "intrínseca o inmanente" que busca definir las, situándose en el ámbito de las teorías de la especificidad institucional cuya visión es el factor social de las organizaciones y cómo estas pueden actuar de acuerdo a su entorno. De ahí se destaca la importancia de observar a las instituciones educativas como organizaciones que establecen metas claras y precisas, en una práctica concreta sin ambigüedades, que debe ser gestionada con el objetivo constante de optimizar o mejorar el esfuerzo, el tiempo y el dinero invertidos en su personal. Desde esta postura se someten al análisis institucional de su eficiencia y eficacia examinándose desde perspectivas conservadoras, positivistas, tayloristas, fayolistas y burocráticas, poniendo menos énfasis en el aprendizaje y más en los actores idóneos para alcanzar dichas metas y objetivos institucionales.

Lo que da pie a considerar a una institución educativa como una entidad organizativa con propia estructura administrativa funcional capaz de explicarse bajo el lente de los modelos racionales. La teoría de la elección racional en ciencias sociales sostiene que las acciones siguen un plan secuencial para alcanzar objetivos específicos, omitiendo el aspecto subjetivo y considerando las actividades como actos técnicos (Carrillo, 2010). Por lo que el paradigma racional conlleva a mecanismos de domesticación, del trabajador hacia el trabajador, es decir, de directivos a subordinados, de quien tiene la autoridad de mandar por ser una función propia del puesto a quien tiene la necesidad de tener o conservar un empleo, implica perder de vista la realidad de trabajar con seres humanos. Pero sobre todo perder de vista que no se trabaja con un número más, sino con un formador o formadora de una ciudadana o ciudadano.

En este sentido, se justifica abordar a las instituciones de educación como una organización con estructura y procesos específicos, tal y como lo proponen Sautu (2005). En la cual confluyen directivos y subordinados, líderes y seguidores que entrelazan esfuerzos colectivos dirigidos al desarrollo del currículo, buscando alcanzar procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos alineados con la oferta educativa (Contreras, 2016). Los líderes debieran inspirar una visión compartida orientada hacia la mejora continua de la institución (Cerdas et al., 2020), y no directivos que más allá de buscar un bien colectivo, parecieran ser las o los encargados de minar la satisfacción de sus dependientes, por ello la importancia de estudiar los tipos de liderazgo que se ejercen en la organización educativa, siendo los más importantes para la presente investigación el Transformacional o Colaborativo, Burocrático, Permisivo o *laissez faire*, señalando que estos dos últimos en mención, son los tipos de estilos administrativos que pueden influir en la prevalencia de Factores de Riesgo Psicosociales.

¿Y qué son los Factores de Riesgo Psicosociales? La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019)



en el marco del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo acentúa a nivel mundial tanto para los países desarrollados y en vías de desarrollo, la necesidad de estar atentos a la prevención y en su caso atención de los FRP, ya que las y los trabajadores de ningún sector, profesión u oficio, se encuentran exentos de padecerlos.

Es por lo anterior que México ha mostrado el interés y ha dado respuesta a los diversos estudios que exhiben la pertinencia de establecer normativas que prevean el surgimiento de Factores de Riesgo Psicosociales que expongan la salud mental y física de la trabajadora y trabajador mexicano, dando pie a la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 23 de octubre de 2018. Esta habla de la identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo y, a su vez, promueve un ambiente organizacional favorable (Villagrán, 2022).

La NOM 035 es de obligatoriedad para todo tipo de organización ya sea pública o privada, ya que los FRP pueden darse en cualquier arquetipo de estructura y más aún si se tiene un estilo administrativo de liderazgo no adecuado, los estudios se han inclinado a estudiar este fenómeno en organismos privados, es decir, en empresas, pero son pocas las investigaciones que confrontan los estilos de liderazgo en relación con los FRP en instituciones educativas, siendo mínimas las relacionadas al nivel medio superior, es decir lo que se conoce como preparatorias, un escalón antes de la licenciatura.

En el marco de la argumentación precedente, el objetivo del presente artículo es demostrar la correlación que existe entre ciertos estilos de liderazgo en la generación de acoso y Factores de Riesgo Psicosociales en el trabajo docente en una institución de educación de nivel medio superior pública ubicada en Guadalupe, Zacatecas, México.

Para lo cual se plantea la siguiente hipótesis de investigación: existe una correlación entre los estilos de liderazgo Transformacional, Burocrático, Permisivo o *laissez faire* en una Institución Educativa de Nivel Medio Superior Pública en Guadalupe, Zacatecas, México y su influencia en la presencia de acoso y factores de riesgo psicosociales en el trabajo docente.

La metodología utilizada para alcanzar el objetivo y comprobar la hipótesis de investigación, es cuantitativa, con un alcance descriptivo-correlacional, aplicando un instrumento de elaboración propia denominado Evaluación de Mobbing en Instituciones de Educación (EMIE) con un alfa de Cronbach de 0.865, lo que permitió demostrar la correlación de que los estilos de liderazgo permisivo revisado desde la teoría del caos y el estilo burocrático del modelo de Weber (1977) son proclives a influir en la existencia de ciertos Factores de Riesgo, visibilizados en agresiones físicas, psicológicas y económicas, así como afectaciones cargas de trabajo, toma de decisiones, entre otros factores provocando alteraciones en la salud física y mental del docente de nivel medio superior de una institución pública en Guadalupe, Zacatecas, México.

## MARCO TEÓRICO

Desde la teoría de la de la elección racional la institución educativa es vista como una organización, que se define como aquel proceso por medio del cual se agrupan las actividades indispensables para llevar a cabo los planes de trabajo, definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados, tomando en cuenta prioridades y necesidades que permitan alcanzar un objetivo determinado (Salazar, 2022).



Las organizaciones, sobre todo las laborales, han sufrido cambios a través de los tiempos, es por ello que Drucker (2001) ha planteado una evolución de éstas, al tratar sobre cómo su estructura puede modificar el futuro, tal y como ha sucedido en el pasado, para ello es indispensable la formación de líderes que cumplan con las expectativas del mañana y no con las tareas acontecidas, se habla de una sociedad del conocimiento en la cual revela que los trabajadores de esa élite, será un grupo único en la nueva era, debido a su ética, posibilidades y posición social; que podrán trascender más que cualquier otro grupo líder de la historia.

Y en este tenor, es importante hablar del liderazgo en el ámbito educativo, este ha sido investigado, tanto a nivel nacional como internacional, tal y como se evidencia en los trabajos de García y Cerdas (2020). Dichos estudios detallan elementos analíticos que contribuyen a una comprensión más profunda de la dinámica de gestión en los centros educativos, estableciendo una conexión directa con el liderazgo necesario para fomentar el trabajo colaborativo y lograr metas compartidas, buscando encarnar principios de excelencia (Ibarra, 2002).

En este orden de ideas, la Educación Media Superior en México, tiene el enorme compromiso de contar con directivos y docentes que desempeñen roles fundamentales en la formación integral de sus estudiantes. Los líderes educativos deben demostrar un compromiso sólido con la calidad académica y la gestión efectiva de los recursos, promoviendo un ambiente propicio para el aprendizaje y la participación del alumnado. Asimismo, se espera que las y los docentes sean facilitadoras y facilitadores de conocimiento, estimulando el pensamiento crítico, la creatividad y el desarrollo de habilidades prácticas relevantes para la vida. La adaptabilidad a metodologías educativas innovadoras y la inclusión de tecnologías emergentes son cualidades esenciales para garantizar una educación media superior que responda a las demandas cambiantes de la sociedad y prepare a los estudiantes para los desafíos futuros.

Es por ello que el presente estudio se enfoca en la Educación Media Superior en México, conocida también como nivel de preparatoria o bachillerato, dirigida sustancialmente a adolescentes y jóvenes entre los 15 y 18 años, considerando que en este periodo se sientan las bases constructivistas de la personalidad, y es donde se define la vocación, por ende, es importante, que posean el conocimiento, habilidades, actitudes, disciplina, valores, y destrezas para tomar la responsabilidad de sus vidas en plena uso de su libertad.

De lo anterior, surge la necesidad de estudiar el liderazgo de quienes se encargan de administrar los procesos educativos, ya que ese recurso humano es indispensable en la asertiva formación de las y los jóvenes preparatorianos, por lo que, si dicho recurso propicia factores de riesgo ocasionados por estilos de liderazgo que pongan en peligro la práctica docente, pero sobre todo la salud ocupacional permean los procesos de enseñanza y aprendizaje promoviendo un ambiente institucional pernicioso.

Las instituciones aplican conocimientos y técnicas para el logro de sus objetivos. involucran actividades estructurales y compuestas; es decir, sujetos que colaboran o cooperan en relaciones de interdependencia que supone un sistema social y que se representan en estructuras organizativas.

Dichas estructuras organizativas conlleva el acto de organizar que puede razonarse como el eje vertebrador que aglutina distintas funciones de acuerdo con un esquema que propone orden y relaciones empáticas, es decir, una parte fundamental de organizar es armonizar a un grupo donde confluyen personalidades diferentes y es una función propia de quien ocupa los puestos de poder y ejerce un liderazgo.

El liderazgo es una expresión comúnmente utilizada en las ciencias sociales, en las esferas políticas, empresariales y educativas, ubicándose en el mismo eje de investigación para aproximaciones conceptuales y



prácticas (García y Cerdas, 2020). En el ambiente educativo, el liderazgo se relaciona con los esfuerzos colectivos en concordancia con el desarrollo del currículo para lograr procesos de enseñanza y aprendizajes auténticos alineados con la oferta educativa (Contreras, 2016).

En este mismo sentido, Bolívar (2015) refiere que el liderazgo pedagógico se vincula al poder que tiene el personal directivo para forjar una visión común con miras al mejoramiento permanente del centro educativo, acentuando en los procesos de aprendizaje (García y Cerdas, 2020). Por su parte, Rodríguez (2011) destaca que el liderazgo pedagógico impacta al cuerpo docente y al estudiantado. Desde esta lógica, se traza el estudio de tres tipos de liderazgo: Estilo permisivo o *laissez-faire*, Estilo burocrático, y Estilo colaborativo.

#### *Estilo de liderazgo permisivo o laissez-faire.*

De acuerdo con Pacsi et al. (2015) el estilo de liderazgo permisivo o *laissez-faire* (dejar hacer, dejar pasar) gestiona de forma intencionada la horizontalidad del poder y autoridad, elemento que trasciende en el avance de una organización por la voluntad de sus integrantes, sin que exista una guía para la consecución de las metas comunes. Lo que se traduce en esfuerzos aislados que se disuelven entre la burocracia y el caos administrativo derivado de la permisividad del estilo que trae consigo desorden, falta de control, de planeación, sin que nadie se responsabilice de manera directa de los logros o fracasos (Campos y Campos, 2014; Yang, 2015; Zuzama, 2015; Martínez, 2018).

#### *Estilo de liderazgo burocrático.*

El estilo burocrático es el modo más formal de liderar a un grupo de personas, ya que en este caso el líder se encarga de dirigir a sus empleados hacia la consecución de una serie de tareas y objetivos, previamente marcados, siguiendo de manera estricta unas normas concretas enfiladas a las políticas institucionales. En este contexto, se acrecienta un ambiente de trabajo inflexible entre los líderes y empleados, de manera que estos últimos deben de cumplir con la normativa y atender instrucciones de forma estricta, tal y como lo hayan determinado los primeros (Perrow, 1972).

El sociólogo Weber (1977) fue quien aportó el concepto de liderazgo burocrático como una forma de liderar a una organización de manera jerárquica a cargo y con el control de un supervisor, lo que podría desarrollar en los empleados estrés, disminución del sentido social, resistencia al cambio, y favorecer el síndrome de burnout, que se traduce cuando la y el empleado sufre de agotamiento emocional, despersonalización, y baja realización personal en el trabajo, puede presentarse en individuos cuyas tareas cotidianas se circunscriben al servicio de personas (Maslach y Jackson, 1981, citados por Villagrán, 2022).

Las y los directores de las instituciones educativas se inclinan a ejercer un estilo de liderazgo burocrático, con el fin de que el centro educativo funcione y cumpla con informar a organismos externos, por lo que limita la posibilidad de establecer un ambiente colaborativo que estimule la toma de decisiones según lo menciona Moral et al. (2016).

#### *Estilo de liderazgo transformacional o colaborativo.*

Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria, los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados, se maneja un sentido de comunidad, apoyo y relación mutua en la solución de las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (expertos)





más que en la posición o en el poder personal. Se trabaja en equipo que tiende a borrar las diferencias individuales, de estatus y de estilo, los miembros poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración de este se hace en función de los resultados. El control global de la institución se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos e integrantes de equipo encargados (Hoy y Miskel, 2008). El estilo administrativo que prevalezca en una institución educativa en este caso de nivel medio superior, tendrá un gran impacto en la evaluación docente, así como en el ambiente laboral que muchas de las veces es percibido como traumático, sinónimo de arbitrariedad, de subjetividad, de irracionalidad y de poder autoritario y aplastante que se puede ver en agresiones físicas, psicológicas y/o económicas mejor conocido como acoso laboral o mobbing, además de otros factores de riesgo psicosociales que exponen la salud física y mental del receptor.

### *Factores de Riesgo Psicosociales (FRP).*

Por lo anterior es importante definir los Factores de Riesgo Psicosociales, de acuerdo con la Norma 035 aprobada el 23 de octubre de 2018 en el Diario Oficial de la Federación (DOF) intitulada “NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo Identificación, análisis y prevención.” (DOF, 23/10/2018). Y cuyo objetivo es “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (DOF, 23/10/2018) define a los Factores de Riesgo Psicosociales (FRP) de la siguiente manera:

Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado.

Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceda la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyen turno nocturno y turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo (DOF, 23/10/2018).

Es necesario desmenuzar la definición aquí vertida, para entender como el tipo de liderazgo que se ejerza en una institución educativa puede promover la existencia de FRP.

“Aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad” el docente, entendiendo ansiedad como un estado emocional displacentero cuyo origen no resulta claro; suele presentarse con alteraciones fisiológicas y de comportamiento parecidos a los causados por el miedo (Organización Mundial de la Salud OMS, 2019).

Lo que puede causar en el profesorado alteraciones “no orgánicos del ciclo sueño-vigilia”, traducéndose en insomnio, “y de estrés grave y de adaptación”, “derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo” a consecuencia de las propias funciones que implica el trabajo docente, ya que Nefa (2015) sostiene que la profesión docente es una de las más expuestas a padecer estrés, mobbing, burnout y depresión. Considerando “el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral” que, para el estudio en cuestión, se maneja bajo la variable acoso laboral o también conocido como mobbing y se mide en tres dimensiones, agresión o acoso psicológico, físico, y económico.



Continuando con el análisis de los componentes de la definición de Factores de Riesgo Psicosociales de la NOM-035-STPS-2018 toca el turno al segundo párrafo que inicia con: “Comprenden las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo” cuestiones relacionadas con la infraestructura y/o ergonomía de las instituciones que pueda provocar algún tipo de accidente en las y los docentes. Por su parte la “carga de trabajo”, si es excesiva, es decir, que solo no tenga que cumplir con su actividad sustantiva de dar clases, sino que aparte cubra otras actividades de gestión, vinculación, investigación y que además dichas actividades sean extenuantes por todo lo que implican y más aún, si el profesorado no se encuentra contratado con horas cubiculares para ello se convierte en tierra fértil para FRP.

Es importante explicar el tipo de contratación que se aplica en la escuela de nivel medio superior (preparatoria) adscrita a un sistema autónomo del Estado de Zacatecas y que por ende se regula bajo la normativa de dicho organismo, para lo cual se describe el tipo de contratación presentado en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Tipos de contratación*

Tipos de contratación	Horas/Semana/Mes (H/S/M) Frente a Grupo	Horas/Semana/Mes (H/S/M) Cubiculares
Tiempo Completo (TC) + 10 de base	30 h/s/m	20 h/s/m
Tiempo Completo (TC) de base	20 h/s/m	20 h/s/m
Medio Tiempo (MT) + 10 de base	20 h/s/m	10 h/s/m
Medio Tiempo (MT) de base	10 h/s/m	10 h/s/m
Tiempo Determinado	Materias disponibles no basificadas	No Aplica
Suplencias	Solo de que existan materias que pertenezcan a un titular y no genera derecho	No Aplica
Honorarios	Solo en caso de que existan materias disponibles	No Aplica

*Nota:* Elaboración propia basada en el Contrato Colectivo de Trabajo 2022-2023.

La información de la tabla 1 permite identificar cuando se excede la carga laboral, aunado a que el o la docente inmerso en dar respuesta a los indicadores de calidad puede caer en la percepción de la “falta de control sobre el trabajo”. En cuanto a la “jornada de trabajo” superior a la prevista en la Ley Federal del Trabajo así como la “rotación de turnos que incluyen turno nocturno y turno nocturno sin períodos de recuperación y descanso” dicha rotación no sucede en una institución educativa, tal y como pasa en las empresas, puesto que de acuerdo en lo expuesto en la Tabla 1 el o la docente tiene horas y horarios para cumplir con la actividad frente a grupo sin embargo si se pudiera comparar las horas extras y la rotación de turnos equivaldría al trabajo que las y los maestros se llevan a casa y que realizan en horarios después de clase, por las noches, en fines de semana, vacaciones, dejando evidencia que el trabajo docente también lo sufre y en consecuencia padece de “interferencia en la relación trabajo-familia”, por último la actividad docente puede ser permeada por el ejercicio de “liderazgos negativos y por relaciones negativas en el trabajo”. Nótese entonces como el trabajo docente analizado al por menor en cada uno de los elementos que compone el concepto de los FRP contemplado en la NOM-035-STPSS-2018 manifiesta que efectivamente la labor de las y los educadores se encuentra sometida al



padecimiento de dichos FRP tal y como se pretende comprobar con la recogida de datos realizados en esta investigación.

## METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación parte del paradigma positivista, desde un enfoque cuantitativo o empírico-analítico, de diseño no experimental, transversal puesto que no hubo manipulación de variables, así como la recolección de información se llevó a cabo en un solo momento (Hernández et al., 2014). Con un alcance de investigación descriptivo-correlacional, ya que busca medir las variables para después observar si existe relación entre ellas.

### *Instrumento.*

La técnica de recolección de información fue a través de un instrumento de elaboración propia denominado Evaluación del Mobbing en Instituciones Educativas (EMIE) con un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.865 que demuestra su consistencia interna, y que mide dos dimensiones, la primera es Acoso Docente que consta de cuatro indicadores que evalúa la manifestación de las siguientes conductas: a) Acto intencional dañino de carácter físico o agresión física, b) Acto intencional dañino Económico o agresión económica con respecto a la Seguridad y permanencia en el trabajo, c) Acto intencional dañino psicológico o agresión psicológica (indiferencia, regañones drásticos, insultos, inequidad en el trabajo, amenazas directas o indirectas, fiscalización, daños a la autoestima en general) y d) afectaciones en la salud del receptor.

La segunda dimensión es Estilo Administrativo de Liderazgo que identifica los siguientes estilos de liderazgo: Burocrático a) Control excesivo de las tareas y actividades b) Registros y controles excesivos de personal c) resistencia al cambio. Permisivo: a) Poco control sobre el trabajo b) Se persiguen beneficios individuales más que institucionales c) Caos administrativo d) Clima laboral tenso, y por último Colaborativo: a) Trabajo en equipo b) Apoyo y respaldo en el trabajo realizado c) Apoyo para el desarrollo del personal.

### *Muestra.*

La muestra se calculó mediante la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), con una confiabilidad de un 95%, aplicando a una  $n = 50$  docentes, cuyo criterio de inclusión, fue ser docente de Nivel Medio Superior adscrito a la preparatoria objeto de estudio ubicada en el municipio de Guadalupe, Zacatecas, México y que por cuestiones éticas y de anonimato no se da a conocer el nombre de la institución, la fórmula aplicada para el cálculo de dicha muestra es:

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

### *Responsabilidad ética*

Se informó por escrito a los participantes que la investigación es confidencial con fines académicos y que no pondría en riesgo su integridad, defendiendo su privacidad y de la institución donde laboran, ya que a su



vez a petición de las autoridades se solicitó manejar en el anonimato el nombre de dicha institución educativa, garantizando la protección de sus datos y su derecho a la no participación.

## RESULTADOS

Los datos recogidos se procesaron en el software estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS), para identificar la relación entre las variables estilos de liderazgo y factores de riesgo psicosociales en el trabajo docente, se realizaron variables construidas, clasificándolas en agresiones físicas, económicas, psicológicas y salud del receptor lo que se aglutinarían en las macro variables acoso docente y factores de riesgo, asimismo se agruparon aquellos ítems que se representan en variables de estilo de liderazgo burocrático, permisivo y colaborativo, para posterior realizar el análisis de correlación.

A continuación, se presenta el perfil de las y los docentes, mostrando en la Tabla 2, el sexo de las y los participantes encontrando que el 54% de la planta académica preparatoria en cuestión, son mujeres mientras que el 46% son del sexo masculino.

### *Perfil de las y los docentes.*

**Tabla 2**

*Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	27	54.0	54.0	54.0
Masculino	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia con datos obtenidos del instrumento EMIE.

En la Tabla 3, se muestran los grados académicos que posee el profesorado de la institución del nivel medio superior encontrando que predomina el grado de maestría con un 42%, asimismo un 24% con grado de doctorado lo que refleja que, para un nivel medio, el perfil del profesorado en cuanto a formación académica supera lo requerido para este nivel, es decir el 66% de docentes que cuentan con estudio de posgrado se encuentran formando pre-universitarios.

**Tabla 3**

*Grados Académicos.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Licenciatura	16	32.0	32.0	32.0
Maestría	21	42.0	42.0	74.0
Doctorado	12	24.0	24.0	98.0
5	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia con datos obtenidos del instrumento EMIE.

En la Tabla 4 se observa el tipo de contratación con el que cuentan las y los docentes refleja una seguridad laboral de 36% lo que implica una plaza de Tiempo Completo + 10 Horas Semana Mes (TC+10 H/S/M) que es la máxima contratación para este tipo de preparatoria, seguido de un 34% con la figura de Tiempo Completo (TC) de base, dando un total de 70% exclusivos de base de la preparatoria y un 24% posee la figura de Medio Tiempo (MT) de base y solo un 6% son MT sin acceso a una base.

**Tabla 4***Tipo de contratación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio tiempo base	12	24.0	24.0	24.0
Tiempo completo de base	17	34.0	34.0	58.0
Medio tiempo +10 sin base	3	6.0	6.0	64.0
Tiempo completo +10 de base	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia con datos obtenidos del instrumento EMIE.

Después de presentar el análisis descriptivo de los datos que permitió conocer el perfil del profesorado participante, se procedió a realizar la prueba de bondad de ajuste de Kolmorov-Smirnov para una muestra identificando que la distribución es normal y haciendo uso de la prueba paramétrica de Pearson. Por lo que se exhiben sólo aquellas variables donde se presenta una correlación entre ellas, encontrando que en la variable construida de Acoso Docente en el indicador Agresión física donde se observa la correlación que a mayor ejercicio del estilo de liderazgo mayor posibilidad de que las y los maestros subordinados sufran agresiones físicas, al no contar con un directivo que establezca políticas y/o normas que promuevan un trato digno en las relaciones de manera vertical como horizontal (Ver Tabla 5).

**Tabla 5***Agresión física*

		Estilo Burocrático	Estilo Permisivo	Estilo Colaborativo
Agresión Física	Correlación de Pearson	.194	.385**	-.308*
	Sig. (bilateral)	.178	.006	.029
	N	50	50	50

*Nota:* Elaboración propia.

Se continua con la variable construida de Acoso Docente, pero ahora se muestra en la Tabla 6 la variable de Agresión Económica, donde se visibiliza que a mayor práctica de los estilos de liderazgo permisivo y burocrático mayor agresión económica traducida en ese acto intencional dañino en relación con la Seguridad y permanencia en el trabajo de las y los docentes de la escuela de nivel medio superior.



**Tabla 6***Agresión Económica*

		Estilo Burocrático	Estilo Permisivo	Estilo Colaborativo
Agresión Económica	Correlación de Pearson	.329*	.529**	-.199
	Sig. (bilateral)	.020	.000	.165
	N	50	50	50

Nota: Elaboración propia

Por otra parte, en la Tabla 7 se sitúa el indicador agresión psicológica encontrando la correlación que al ejercer mayormente el liderazgo permisivo y el burocrático en la institución educativa aumenta el acoso psicológico a través de la indiferencia, regaños drásticos, insultos, inequidad en el trabajo, amenazas directas y/o indirectas, fiscalización, daños a la autoestima en general por parte de quien los lidera bajo los estilos mencionados.

**Tabla 7***Agresión Psicológica*

		Estilo Burocrático	Estilo Permisivo	Estilo Colaborativo
Agresión Psicológica	Correlación de Pearson	.281*	.436**	.258
	Sig. (bilateral)	.048	.002	.071
	N	50	50	50

La tabla 8 muestra la correlación estadísticamente significativa entre la variable construida de Acoso Docente conocido también como mobbing en relación al mayor ejercicio de los estilos de liderazgo permisivo o laissez-faire y el burocrático, lo que evidencia que efectivamente quien practica o su conduce hacia su personal bajo estos referentes de liderazgo serán los principales acosadores o quienes permiten el hostigamiento en cualquiera de sus tres indicadores revisados y demostrados como lo fue en la agresión física (tabla 5), económica (tabla 6) y psicológica (tabla 7) hacia la planta docente.

**Tabla 8***Acoso Docente*

		Estilo Burocrático	Estilo Permisivo	Estilo Colaborativo
Acoso Docente	Correlación de Pearson	.466**	.656**	-.053
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.716
	N	50	50	50

Nota: Elaboración propia

Los datos demuestran que cuando prevalece un estilo de liderazgo permisivo las organizaciones, entre ellas las instituciones educativas por antonomasia, existen sumergidas en el escepticismo derivado de las distintas variables que inciden en la evolución de diversos atractores, y que por la sensibilidad a la que se encuentran expuestas un pequeño cambio puede atraer consecuencias no deseadas (Cambel, 1993) por lo que, quien



ejerce el liderazgo, lejos de ser permisivo, deberá hacer una gestión del caos con el objetivo de lograr un mayor dinamismo y disminuir las cuestiones que pueden traducirse en agresiones o acoso docente.

Se percibe un caos administrativo puesto que la significancia asintótica de .006 manifiesta una falta de orden, control y planeación estratégica para la realización de las actividades académicas y administrativas, por ello Levy (1994) reconoce que uno de los orígenes es la planeación a largo plazo.

En el estilo burocrático se observa que entre más se ejerce mayor es la agresión económica, ya que se practica un tipo de liderazgo autocrático en donde no se da margen a considerar las necesidades de las y los docentes, reflejado sobre todo en la carga de trabajo con  $\alpha = .039$  para el EB y  $\alpha = .002$  para el EP se observa como la carga de trabajo queda expuesta a criterio del director, sobre todo para aquellas maestras y maestros sin base que están a la deriva de lo que “haya” ya que por uso y costumbres aquel que tenga mayor antigüedad es primero en tiempo y derecho, además el dato empírico muestra que algunos profesores sufren correcciones continuas en su carga laboral, lo que expresa la existencia de un liderazgo permisivo. La correlación significativa entre el EP con  $\alpha = .002$  y el EB  $\alpha = .048$  respecto a la agresión psicológica, simboliza que a mayor práctica de estos estilos de liderazgo mayor acoso psicológico padecen las y los docentes.

Si bien el acoso Docente o Mobbing es un riesgo derivado de ciertos factores, ahora se procede a revisar en la tabla 9 cuáles son esos factores y su correlación con los estilos administrativos de liderazgo prevaleciente en la institución educativa de nivel medio superior ubicada en Guadalupe, Zacatecas, México. Encontrando que a mayor ejercicio de los estilos de liderazgo Permisivo y Burocrático se generan mayormente Factores de Riesgo Psicosociales en el trabajo docente con un nivel de significancia de  $\alpha = .002$  para el Estilo Burocrático y  $\alpha = .000$  para el Estilo Permisivo.

**Tabla 9**

*Factores de Riesgo Psicosociales*

		Estilo Burocrático	Estilo Permisivo	Estilo Colaborativo
Factores de Riesgo Psicosociales	Correlación de Pearson	.421**	.593**	.007
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.961
	N	50	50	50

Nota: Elaboración Propia

Respecto a la Tabla 10 se encuentra que a mayor combinación de los Estilos Permisivo y Burocrático mayores afectaciones en la salud del receptor del profesorado de la preparatoria ubicada en Guadalupe, Zacatecas, México.

**Tabla 10**

*Salud del receptor*

		Estilo Burocrático	Estilo Permisivo	Estilo Colaborativo
Salud del Receptor	Correlación de Pearson	.530**	.649**	-.146
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.313
	N	50	50	50

Nota: Elaboración propia.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons "Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada".



En resumen, existe una correlación positiva estadísticamente significativa al nivel .05 (bilateral) respecto a los estilos de liderazgo permisivo, burocrático y su injerencia con las variables agresión física, económica y psicológica que integran el acoso docente y detectando además la influencia de las variables carga de trabajo, toma de decisiones, capacitación e información sobre el trabajo en la configuración de la macro variable Factores de Riesgo Psicosociales y afectaciones en la salud del profesorado.

## DISCUSIÓN

### *Relación de los Estilos de Liderazgo Burocrático y Permisivo o Laissez Faire con los indicadores de Acoso Docente*

López et al. (2019) realizaron una investigación respecto a la gestión directiva en la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior, destacando que los tipos de liderazgo influyen en la gestión del clima organizacional y la convivencia con los distintos actores que conciertan en la escuela, por lo que tal investigación coincide con lo encontrado empíricamente en la presente investigación, ya que en esta se descubre con los datos empíricos que los tipos de liderazgo Burocrático y permisivo conocido también como laizzes faire tienen una correlación estadísticamente significativa con el origen de acoso docente en sus dimensiones agresión física, económica y psicológica derivado además de otros factores de riesgo encontrados, como se señala a continuación.

### *Dimensión Acoso Docente. Agresión Física*

Dessler (2011) en su investigación realizada obtuvo que, respecto a la agresión física, esta no puede considerarse como un “mapa de riesgos” y mucho menos acciones preventivas, cuestión que debe atribuirse a la institución. Señala que un accidente va más allá de lo obvio; no se trata solamente de “no se fijó, no puso atención, iba distraído”, lo principal es porque iba distraído y la respuesta podría ser porque sufre algún tipo de acoso que lo mantiene en un estado de distracción total que se ve reflejado en caídas y en tropezos. Al respecto en esta investigación se tienen los datos empíricos, los cuales denotan que el personal no siente miedo a ser agredidos o agredidas; pero se considera que más del 50% de la base de preparatoria son mujeres, y haciendo referencia al Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2010), donde señala que siete de cada diez mujeres sufre algún tipo de violencia, pone en sospecha la existencia de un problema que se está ocultando, de hecho si se reúnen a diez mujeres y se les preguntará en su lugar de trabajo si tienen miedo de ser agredidas, seguramente la respuesta más repetida sería que no lo tienen; la psicología cognitiva explica de que cuando una persona habla, al mismo instante está dejando de decir cosas, una forma de no hablar de algo es precisamente hablando. Por lo que es subjetivo identificar si el profesorado padece o no de agresiones físicas.

### *Dimensión Acoso Docente. Agresión económica*

Esta dimensión arrojó resultados identificables y asociados con Factores de Riesgo, en dos vertientes, un tipo de acoso económico entre iguales donde los trabajadores de TC que representan un 70% tienden a afectar conscientemente a sus pares en condiciones de contrataciones vulnerables al momento de solicitar aquellas materias del perfil docente sin base, así como exigir horarios con el único fin de alterar la carga horaria de quien tiene menos derechos que esos profesores de carrera, aunado a la prevalencia de





un estilo administrativo permisivo se facilita las condiciones propicias para que existan FRP, de acuerdo a lo señalado por Cornejo en 2008 y haciendo alusión al paradigma de la teoría del Caos, que propone; sin caos no hay orden, pero también sin orden no hay caos.

Ante el caos administrativo advertido, la molestia es justificada, los datos demuestran lo irracional de lo que suponen ser los modelos racionales, lo que lleva a reflexionar sobre el sentido esencial de la escuela de las relaciones humanas ante esta elección racional en las instituciones de educación, y como se debe de ver al docente, no solo como un medio para alcanzar los fines institucionales, sino como seres humanos, personas que tienen una serie de necesidades, que poseen una serie de expectativas de interés y un potencial a desarrollar que no es posible alcanzarlo o por lo menos se complica mucho con liderazgos permisivos y un tanto burocráticos.

Por su parte Flores y Luna (2023), mencionan la importancia en cómo el liderazgo se gestiona en tal sentido que propone consolidar la motivación docente a través de incentivos económicos que disminuyan la posible agresión económica por parte de los pares e impactando en el rendimiento académico estudiantil y la acreditación de calidad institucional.

### ***Dimensión Acoso Docente. Agresión psicológica***

El trabajo docente en comparación con aquellos que realizan actividades físicas conlleva el trato con distintas personalidades por lo que la subjetividad propia se va construyendo con la interacción con otras subjetividades, generando mayores niveles de estrés y estando expuestos a padecer acoso psicológico; no es sorprendente pues en base a esto, lo que señala Martínez et al. (2017) mencionan que la docencia es una de las profesiones que produce más tensión precisamente por la existencia de relaciones negativas dentro de la organización laboral y se evidencia con los datos empíricos encontrados en la presente investigación, donde se muestra la presencia de un daño psicológico, marcado en aspectos como celos laborales entre iguales que orillan a hablar a espaldas de ellos mismos, el manejo de chismes, rumores, lo que hace que en muchas de las ocasiones el profesorado quiera estar en otro lugar lo que implica ausentismo constante y conlleva a la depresión, frustración, enojo, estrés de quien lo padece, por lo que los compañeros de trabajo son cruciales y caldo de cultivo para un acoso horizontal, por ello Rizo (2003) citado por Villagrán (2017), alude a que las actitudes amenazadoras limitan a la y el docente a externar su opinión respecto al propio desempeño.

Asimismo, la y el docente se siente no tomado en cuenta en las decisiones que marcan el rumbo institucional, sienten que minimizan su trabajo y que existe una manipulación de las y los estudiantes a su cargo para ponerlos en su contra, además de recibir críticas constantes a su capacidad en el aula para el proceso de enseñanza – aprendizaje percibiendo un cierto boicot en su quehacer docente.

Lo anterior se fundamenta con lo encontrado por Colligan y Higgins (2008) quienes destacan que un profundo análisis de la etiología y consecuencias del estrés en ambientes laborales, soslayan ciertos factores determinantes que pueden incitar desórdenes psicológicos y fisiológicos, traducidos en un ambiente de trabajo nocivo, sobrecarga de trabajo, aislamiento, intercambio de horarios, conflictos y ambigüedades en los roles, entre otros, que pueden convertirse en ausentismo, disfunción organizacional, enfermedades psicósomáticas, y en pocas palabras en entornos organizacionales patológicos.

Con el análisis anterior se plantean los hallazgos que aporta la presente investigación, siendo que la ten-



dencia del estilo de liderazgo que se ejerce en la preparatoria es una mezcla principal entre el estilo permisivo y burocrático, con tenues rasgos del colaborativo y dicha mezcla está provocando cierto desorden institucional.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación bajo el denominado método científico (hipotético-deductivo), tiene un punto de partida, que conlleva a la reflexión del trabajo realizado; y que desde luego no implica agotar la temática abordada, pero sí hacer una reflexión basándose no sólo en el conocimiento teórico sino también a través de los datos empíricos que permitan un nuevo punto de partida para futuras investigaciones.

El objetivo general se logró, puesto que se puede concluir siendo contundente que existe una correlación entre los estilos de liderazgo permisivo y burocrático en la generación de Factores de Riesgo Psicosociales en el trabajo docente de una institución de educación de nivel medio superior pública ubicada en Guadalupe, Zacatecas, México.

Para lo anterior se identificaron modelos teóricos aplicables a los procesos productivos cuyos principios generales y su perspectiva de racionalidad no está muy alejada de las instituciones de educación. Se comprendió como dichas instituciones se ciñen en una vorágine caracterizada por una ristra de exigencias y tendencias a corto plazo que trastocan no sólo la vida en las comunidades académicas, sino además provocan daños a la salud del profesorado derivado de los tipos de liderazgo burocráticos y permisivos que prevalecen y desatan caos administrativo convirtiendo a la institución en tierra fértil para las agresiones económicas y psicológicas que fueron las más evidentes. Además, a la luz de la NOM-035 se fundamenta la existencia de FRP en el trabajo de docente.

En cuanto a la hipótesis de investigación esta se comprueba con el uso de la prueba paramétrica de Pearson, donde se encontró que existe una correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo permisivo, burocrático predominantes en una Institución Educativa de Nivel Medio Superior en Guadalupe, Zacatecas, México y su influencia en la generación de Factores de Riesgo Psicosociales en el Trabajo Docente. Al comprobarse la hipótesis de investigación, se pretende hacer aportes en el campo de la educación, de la psicología organizacional y del trabajo, y por supuesto para la sociología del trabajo, que permitan abonar en el entendimiento de estructuras y estilos administrativos generadores de factores de riesgo y el efecto "mariposa" de la teoría del caos y de la administración de la complejidad.

Por lo que investigaciones como la que se presenta invita a remar contra corriente, a promover liderazgos que recuperen principios y valores fundamentales y los promuevan e impulsen, diseñen estrategias con un menor impacto negativo en el personal docente, que medien situaciones de conflicto, a través por ejemplo de la gestión subjetiva del cambio, y todas aquellas variables que permitan lograr un clima organizacional favorable, ante esto es inevitable reflexionar en la cuestión ¿Es necesario estudiar la cultura organizacional para el entendimiento de los estilos de liderazgo y la prevención de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo?

## Conflictos de interés

La autora y autor declaran que no existe ningún tipo de conflicto de interés real o potencial que pueda resultar en un sesgo en la publicación de este trabajo.



## References

- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. España: Universidad de Granada. *Revista Padres y Maestros*, 361, 23-27. [https://www.researchgate.net/publication/322298404\\_Liderazgo\\_pedagogico](https://www.researchgate.net/publication/322298404_Liderazgo_pedagogico)
- Bonino, P. (2017). Recomendaciones para la redacción del marco teórico, los objetivos y la propuesta metodológica de proyectos de investigación en ciencias sociales. CLACSO.
- Cambel, A.B. (1993) *Applied chaos theory -A paradigm for complexity*. Academic
- Campos, A. y Campos, L. (2014). Optimizando la gestión y administración profesionales. Comunicación y liderazgo *laissez faire* enfermero. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 6(1), 85-93. [http://www.aecs.es/6\\_1\\_8.pdf](http://www.aecs.es/6_1_8.pdf)
- Carrillo M. A. (2010). *Psicología y trabajo: experiencias de investigaciones en Iberoamérica*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Cerdas, V., García, J. A., Torres, N. y Fallas, M. A. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95-122. <https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5>
- Colligan, M. & Eileen M. (2008) Workplace Stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97. [https://doi.org/10.1300/J490v21n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07)
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Cornejo, A. (2008) *Teoría del caos y administración de la complejidad*. Thomson
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal*. Prentice Hall.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2018, 23 de octubre). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0)
- Drucker, F. (2001). *The Essential Drucker*. Editorial Harper Collins Publishers, Inc.
- Flores, H. y Luna, A. (2023). Liderazgo y Gestión en Educación Media Superior Tecnológica: un estudio desde la percepción docente en el estado de Tlaxcala. *Gestión de la Educación*, 9(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v9i1.52635>
- García, J. A. y Cerdas, V. (2020). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones educativas*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGrawHill Educación.
- Hoy, W. y Miskel, C. (2008). *Educational Administration: theory, research and practice*. New York. Mc Graw Hill.
- Ibarra, E. (2002). La nueva universidad en México: transformaciones reales y perspectivas. México: Revista Mexicana de Investigación Educativa. *Revista de Educación Superior*, 7 (149), 173-182.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/71#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,junio%20de%20ese%20mismo%20a%C3%B1o>
- Levy, D. (1994). Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151011>
- López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión gerencial como potenciadora del mejoramiento del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. REÍR. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 9 (18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>



- Martínez, C. J. (2018). Teoría del Caos y Estrategia Empresarial. *Tendencias*, 19 (1), 204-214. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.94>
- Martínez, E. Tobón, S. y Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa (México, DF)*, 17(73), 79-96.
- Moral, C., Amores, F. J. y Ritacco, M., (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre la Educación*, 30. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/40344>
- Nefa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEIL-CONICET. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019). *Estrés en el trabajo: Acabemos con esta carga*. <https://www.ilo.org/safework/events/safeday/lang-es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019). *Informe sobre la Salud del mundo. Ginebra. Capítulo 2. Definición y evaluación de los riesgos para la salud* <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42557>
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 9-16. <https://bit.ly/2DGr7O7>
- Perrow, C. (1972). *Complex Organizations. A Critical Essay*. Scott, Foresman.
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista: Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Salazar, A. (2022, 15 de febrero). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. Y Elbert, R. (2005). Recomendaciones para la redacción del marco teórico, los objetivos y la propuesta metodológica de proyectos de investigación en ciencias sociales. *En Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO. <https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ruth%20Sautu.%20Manual%20de%20metodologia.pdf>
- Señoriño, O. y Bonino, S. (2017). Institución educativa: las definiciones de la indefinición. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/332Señoriño.pdf>
- Villagrán, S. (2017). Mobbing Docente. Daño físico, económico y psicológico, caso en una Universidad Pública. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 4(1), 104-11. <http://www.reibci.org/publicados/2017/feb/2000110.pdf>
- Villagrán, S. (2022). Análisis de estructuras organizativas y factores de riesgo psicosociales: NOM-035 –STPS. En Villagrán, S., Vasconcelos, M., y Padilla, R., *Factores de riesgo psicosocial* (pp.13-25). Editorial LEED del Laboratorio de Evaluación y Educación Digital. [https://books.google.com.mx/books/about/Factores\\_de\\_riesgo\\_psicosocial.html?id=RX5ZEAAAQBAJ&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=](https://books.google.com.mx/books/about/Factores_de_riesgo_psicosocial.html?id=RX5ZEAAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=)
- Weber, M. (1977). Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. *Fondo de Cultura Económica*. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a5d2dde34be6e-c9627a48d390a9d219d.pdf>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Zuzama, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. (trabajo de grado, Universidad de les Illes Balears). Repositorio institucional. [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
"Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada".

