



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



TESIS:

*ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN
DE LOS ADMINISTRADORES Y ENCARGADOS DE TURNO.*

CASO:

CASETA 192 DE OZUMBA EDO. DE MEX.

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ADRIANA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

**NÚMERO DE CUENTA:
0920292**

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:
DRA. EN A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA.**

AMECAMECA MÉX. A JULIO DE 2025

ÍNDICE

Contenido

DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	6
<i>CAPÍTULO I.</i>	8
Antecedentes	10
Problemática	13
1.2 Pregunta de Investigación:	15
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificación	17
1.5 Supuesto Hipotético	19
1.6 Metodología.....	20
1.6.1 Tipo de Investigación: Mixta.	20
1.6.2 Nivel de Investigación: Descriptiva.....	20
1.6.3 Diseño Transeccional	21
1.6.4 Instrumento	21
<i>CAPÍTULO II.</i>	27
MARCO TEÓRICO	28
2.1. Liderazgo	29
2.1.1 Definición.....	29
2.1.2 Tipos de Liderazgo.....	29
2.1.3 Líder	29
2.1.4 Características del Liderazgo	30
2.1.5 Diferencia entre líder y jefe.....	31
2.1.6 Ventajas del liderazgo.....	32
2.1.7 Teorías de Liderazgo	33
2.2. Motivación	35
2.2.1. Definición	35
2.2.2. Motivación Intrínseca y Extrínseca.....	35
2.2.3. Teoría Bifactorial.	35

2.3. Productividad.....	37
2.3.1. Definición.	37
2.3.2. Características del ausentismo.....	38
2.3.3. Ventajas de la productividad	39
2.3.4 Fórmula para medir la productividad	39
2.4 Organización	40
2.4.1 Definición	41
2.4.2 Tipos de Organización.....	41
2.4.3 Organización Matricial	41
2.5 Comunicación	42
2.5.1 Definición.....	42
2.5.2 Tipos de Comunicación.....	43
2.5.3 Proceso de Comunicación.	44
2.5.4 Comunicación Asertiva.....	44
CAPÍTULO III	45
3.1 Historia	47
3.3 Estructura Organizacional	51
3.4 FODA	52
3.4 Problemática	53
4.2 Diagnóstico de la plaza de cobro 192 Ozumba.....	66
4.3.2. Existe ineficiencia en cierre de turnos	70
4.3.3 Incumplimiento de actividades personal sin capacitación o perfil en el área.....	73
4.3.4. No hay delegación de responsabilidad en los encargados de turno	75
4.3.5 Ausencia de liderazgo del administrador.	77
CONCLUSIONES.....	79
Aprendizajes y proyección profesional.....	81
Referencias bibliográficas	81
Anexos.....	84

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno multidimensional que ha sido ampliamente estudiado en el ámbito organizacional debido a su impacto en el desempeño, la motivación y la eficiencia de los equipos de trabajo. En contextos específicos, como el de los administradores y encargados de turno, el liderazgo se convierte en un factor determinante para alcanzar los objetivos organizacionales y mantener un clima laboral positivo. Este estudio se enfoca en analizar la influencia del liderazgo en la organización de los administradores y encargados de turno en la Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México, un espacio donde la gestión eficiente y la coordinación son esenciales para garantizar un servicio de calidad.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos complejos que requieren líderes capaces de adaptarse a entornos dinámicos y de guiar a sus equipos hacia la consecución de metas comunes. Según Northouse (2021), el liderazgo no solo implica la capacidad de tomar decisiones, sino también la habilidad de inspirar, motivar y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo. En el caso de la Plaza de Cobro 192, los administradores y encargados de turno desempeñan un papel crucial en la operación diaria, ya que son responsables de supervisar las actividades, resolver conflictos y garantizar que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente. Por ello, comprender cómo el liderazgo influye en su desempeño y organización es fundamental para proponer mejoras que impacten positivamente en el funcionamiento de la plaza. Además, el liderazgo no puede entenderse de manera aislada; está intrínsecamente ligado a otros factores como la comunicación, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación. Robbins & Judge (2018), destacan que la comunicación efectiva es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que facilita la coordinación y reduce los malentendidos que pueden afectar el desempeño del equipo. En el contexto de la Plaza de Cobro 192, donde los encargados de turno deben interactuar constantemente con empleados, usuarios y otros stakeholders, la comunicación clara y asertiva se convierte en una herramienta indispensable para mantener la eficiencia operativa.

Este estudio busca profundizar en cómo los estilos de liderazgo adoptados por los administradores y encargados de turno influyen en la organización y el desempeño de la Plaza de Cobro 192. A través de un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y

cualitativos, se recopilarán datos que permitan identificar las prácticas de liderazgo más efectivas y proponer estrategias para optimizar la gestión en este entorno específico. Los resultados de esta investigación no solo contribuirán al mejoramiento de la plaza en cuestión, sino que también podrán servir como referencia para otras organizaciones con características similares.

Por lo tanto, se concluye que el liderazgo es un elemento clave que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. En el caso de la Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México, comprender cómo los administradores y encargados de turno ejercen su liderazgo y cómo este influye en la organización del trabajo es fundamental para garantizar un servicio eficiente y de calidad. Este estudio representa un paso importante hacia la identificación de mejores prácticas y la implementación de estrategias que fortalezcan el liderazgo y, en consecuencia, el desempeño organizacional.

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO

Foto No. 1 Plaza de Cobro de CAPUFE



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

CAPÍTULO I.

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el diseño y la estructura metodológica que guiará la investigación titulada *Estudio de la influencia del liderazgo en la organización de los administradores y encargados de turno. Caso: Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México*. Se detallarán los enfoques, métodos y técnicas utilizados para recopilar y analizar la información, así como la justificación de su elección. El estudio se basa en un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Se describirán los instrumentos de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, la población y muestra seleccionada, y los procedimientos para el análisis de los datos. Este marco metodológico proporcionará las bases necesarias para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, contribuyendo al logro de los objetivos planteados en la investigación.

ANTECEDENTES

Aplicar el liderazgo permite al individuo obtener una visión amplia de lo que quiere lograr dentro de la organización. El objetivo fundamental de un líder es contar un equipo que posea la misma percepción y desee lograr metas que se hayan propuesto en la planificación. Por ello, supone un amplio sentido de visión y energía enfocada en este fin. Es imprescindible dentro de las necesidades humanas y básicas para determinado propósito. Da una respuesta inmediata de valores como el aprecio, la autoestima y el autocontrol.

Este tipo de sentimientos y acciones son necesarias para el desarrollo del profesional dentro de la organización. Provocando una respuesta satisfactoria y con gran potencia. Serán los líderes los que articulen una visión en la que destaquen los valores del personal, donde el trabajo sea el factor de importancia.

De acuerdo con Hernández (2023), realiza la investigación con el tema “Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: integrando objetivos económicos, sociales y ambientales en la zona oriente” teniendo como objetivo explorar cómo las organizaciones pueden lograr un liderazgo que promueva la sostenibilidad y la innovación simultáneamente. Llegando a la conclusión que un enfoque integral en la sostenibilidad, que abarque aspectos económicos, sociales y ambientales, puede resolver más rápido la innovación y fortalecer la competitividad. La adopción de prácticas sostenibles no solo contribuye al bienestar social y ambiental, sino que también puede generar ventajas competitivas y mejorar la imagen empresarial. Además, se identificó que el liderazgo comprometido y la cultura organizacional son fundamentales para impulsar la implementación exitosa de iniciativas sostenibles e innovadoras.

Por otra parte, Rodríguez (2023), realiza la investigación con el tema:

“Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial” donde el objetivo principal es analizar cómo el liderazgo influye en la promoción del emprendimiento y la generación de innovación empresarial en esta región. Los resultados destacan que el liderazgo inspirador y orientado al emprendimiento tiene un impacto directo en la formación de una cultura empresarial innovadora entre los estudiantes. Se identifica que las iniciativas

de liderazgo que fomentan la colaboración con empresas locales y proporcionan recursos emprendedores influyen positivamente en la disposición de los estudiantes a iniciar sus propios proyectos. Estos hallazgos resaltan la importancia de la sinergia entre el liderazgo educativo y el emprendimiento en la IES para estimular la innovación empresarial y el desarrollo económico.

Galicia (2018), en su tesis con el tema “Liderazgo como Herramienta de Competitividad Empresarial” menciona que básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la visión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible, concluyendo que: la empresa dirigida por líderes servidores tendrá mayores posibilidades de crear ambientes en los cuales los colaboradores de todos los niveles experimentaran tanto el éxito como el significado. Por lo tanto, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través del liderazgo de servicio; el cual incluye a los colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa.

Así mismo, Hernández (2023), en su artículo “El Papel del Liderazgo Inspirador” menciona que el objetivo principal fue comprender cómo los líderes inspiradores pueden fomentar un entorno propicio para la innovación en un sector tradicional como la producción de queso en Ayapango. La metodología empleada incluyó entrevistas con dueños y trabajadores de queseras locales, así como el análisis de prácticas de gestión. Se identificaron patrones de liderazgo, estrategias de motivación y estilos de liderazgo para fomentar la colaboración y pensamiento creativo entre sus equipos. Los resultados revelaron que los líderes inspiradores desempeñan un papel fundamental en la promoción de una cultura de innovación. Estos líderes demostraron cualidades de empatía, comunicación efectiva y visión compartida, ayudando a crear ambientes de confianza y apoyo. Alentaban la participación de los empleados, reconocían y recompensaban las ideas innovadoras, y brindan espacios para la experimentación. Estos líderes, contribuyeron al surgimiento de nuevas prácticas y mejoras en la producción de queso. Sin embargo, de 10 empresas solo 4 lo aplican, dejando de lado la creación de una cultura de innovación.

De igual manera Hernández & Rodríguez (2023) realizaron investigación con el tema “Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial”, mencionando que el papel del emprendimiento y el liderazgo en las Instituciones de Educación Superior (IES) para fomentar la innovación empresarial en la Zona Volcanes. El objetivo principal es analizar cómo el liderazgo influye en la promoción del emprendimiento y la generación de innovación empresarial en esta región. Se utiliza una metodología mixta que combina encuestas a estudiantes y entrevistas con líderes académicos y empresariales, complementadas con el análisis de programas educativos y políticas de la IES. Los resultados destacan que el liderazgo inspirador y orientado al emprendimiento tiene un impacto directo en la formación de una cultura empresarial innovadora entre los estudiantes. Se identifica que las iniciativas de liderazgo que fomentan la colaboración con empresas locales y proporcionan recursos emprendedores influyen positivamente en la disposición de los estudiantes a iniciar sus propios proyectos. Estos hallazgos resaltan la importancia de la sinergia entre el liderazgo educativo y el emprendimiento en la IES para estimular la innovación empresarial y el desarrollo económico en la Zona Volcanes.

De acuerdo con lo antes mencionado se resalta la importancia para las organizaciones el poder de liderar un grupo de trabajo para operar de manera eficiente; así como intervenir con factores que influyen para el buen resultado en la aplicación de una comunicación organizacional optimizando su eficiencia.

En este orden de ideas, López & Vázquez (2024), abordan el tema del liderazgo, destacando su importancia como una herramienta esencial para coordinar el comportamiento humano y facilitar el logro de metas y objetivos a través de procesos efectivos. Por un lado, el enfoque de los rasgos que se centra en las características personales que definen a un líder, mientras que el enfoque de comportamiento se centra en las acciones y conductas de las personas. El enfoque de contingencia sugiere que el liderazgo es indispensable y puede variar según las circunstancias y situaciones, y el enfoque emergente, que aborda tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, destacando su objetivo de cambiar y mejorar la organización.

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, las organizaciones enfrentan diversos desafíos en su gestión interna, especialmente cuando se trata de la coordinación entre administradores y encargados de turno. En el caso específico de la Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México, se han identificado problemas críticos que afectan su eficiencia operativa. Entre estos, destaca la falta de comunicación asertiva entre los responsables de la plaza de cobro, lo que genera retrasos, conflictos y descoordinación en las actividades diarias.

Según Robbins & Judge (2018), la comunicación efectiva es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que facilita la claridad en las instrucciones, la resolución de conflictos y la alineación de objetivos. Sin embargo, en este caso, la ausencia de una comunicación clara y efectiva ha derivado en una mala organización en el cierre de turnos, donde no existen protocolos definidos, lo que provoca inconsistencias en la entrega de información y responsabilidades.

Otro problema relevante es el incumplimiento de actividades por parte de los encargados de turno, lo que se debe, en gran medida, a la falta de claridad en las funciones y responsabilidades asignadas.

Cada encargado actúa de manera independiente, sin seguir lineamientos establecidos, lo que genera desorden y afecta la productividad del equipo. Además, se observa una ausencia de liderazgo por parte del administrador, quien no delega responsabilidades de manera efectiva ni supervisa adecuadamente el trabajo de los encargados. Como señala Northouse (2021), el liderazgo es esencial para guiar a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos, fomentar la colaboración y mantener un ambiente de trabajo organizado. En este contexto, la falta de liderazgo ha permitido que prevalezca la desorganización y la falta de compromiso por parte del personal.

Estos problemas no solo afectan la operatividad de la caseta, sino que también impactan negativamente en la satisfacción del cliente y en la imagen de la organización. Por lo tanto, es urgente analizar cómo la falta de liderazgo y la desorganización influyen en el desempeño

de los administradores y encargados de turno, y proponer soluciones que permitan mejorar la gestión interna.

Por tal motivo surgen los siguientes problemas específicos:

- 1. No hay canales de comunicación adecuados entre el personal de operación:** La falta de canales de comunicación efectivos dificulta el flujo de información entre los miembros del equipo por lo que genera malentendidos, retrasos en la ejecución de tareas, falta de coordinación y errores en los procesos operativos.
- 2. Existe ineficiencia en cierre de turnos:** El proceso de cierre de turnos no se realiza de manera eficiente, lo que influye en la falta de documentación adecuada, omisión de tareas críticas o transferencia incompleta de información al siguiente turno generando problemas acumulativos, como retrasos, fallas en la producción o incluso incidentes de seguridad.
- 3. Incumplimiento de actividades personal sin capacitación o perfil en el área:** El personal asignado en ciertas tareas no cuentan con la capacitación adecuada o no tiene el perfil necesario para desempeñar sus funciones. Esto resulta en un desempeño deficiente, errores frecuentes, incumplimiento de procedimientos y, en última instancia, afecta la calidad del trabajo y la productividad.
- 4. No hay delegación de responsabilidad en los encargados de turno:** Los encargados de turno no delegan responsabilidades de manera efectiva, lo que genera una carga excesiva de trabajo para ellos mismos y una falta de claridad en las tareas del resto del equipo.

5. Ausencia de liderazgo del administrador.

El administrador no ejerce un liderazgo efectivo, lo que se traduce en falta de dirección, motivación y supervisión del equipo. Esto puede generar desorganización, falta de enfoque en los objetivos y un ambiente de trabajo poco colaborativo. La ausencia de liderazgo también puede afectar la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera oportuna.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿De qué manera la falta de liderazgo del administrador influye en la organización de los encargados de turno y en la eficiencia operativa de la Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

- Analizar la influencia del liderazgo en la organización de los administradores y encargados de turno, identificando los principales problemas que afectan la eficiencia operativa de la Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que contribuyen a la falta de comunicación asertiva y organización en el cierre de turnos entre los encargados y administradores de la Plaza de Cobro 192 de Ozumba.
- Evaluar el impacto de la ausencia de liderazgo del administrador en el incumplimiento de actividades y la falta de delegación de responsabilidades.
- Proponer un modelo de liderazgo y organización que mejore la coordinación, comunicación y eficiencia operativa en la Plaza de Cobro 192 de Ozumba.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El estudio de la influencia del liderazgo en la organización de los administradores y encargados de turno en la Plaza de Cobro 192 de Ozumba, Estado de México, se justifica por la relevancia que tiene el liderazgo efectivo en el éxito operativo de cualquier organización. En este caso, la falta de liderazgo y organización ha generado una serie de problemas que impactan negativamente en la eficiencia, la productividad y la satisfacción tanto del personal como de los usuarios de la caseta. Estos problemas incluyen la falta de comunicación asertiva, la mala organización en el cierre de turnos, el incumplimiento de actividades, la falta de delegación de responsabilidades y la ausencia de un liderazgo claro por parte del administrador.

En primer lugar, la falta de comunicación asertiva entre los encargados de turno y el administrador ha creado un ambiente de trabajo descoordinado, donde los conflictos y los retrasos son frecuentes.

Según Robbins & Judge (2018), la comunicación efectiva es fundamental para el funcionamiento óptimo de cualquier equipo, ya que permite la transmisión clara de información, la resolución de problemas y la alineación de objetivos. En este contexto, la ausencia de una comunicación adecuada ha derivado en una mala organización en el cierre de turnos, donde no existen protocolos definidos, lo que provoca inconsistencias en la entrega de responsabilidades y afecta la continuidad de las operaciones.

Por otro lado, la ausencia de liderazgo por parte del administrador ha permitido que prevalezca la desorganización y la falta de compromiso por parte de los encargados de turno.

Como señala Northouse (2021), el liderazgo es un elemento clave para guiar a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos, fomentar la colaboración y mantener un ambiente de trabajo organizado. En la Caseta 192, la falta de un líder que delegue responsabilidades de manera efectiva y supervise el trabajo ha resultado en un incumplimiento de actividades y

en la falta de claridad en las funciones de cada encargado, lo que genera desorden y afecta la productividad del equipo.

Además, estos problemas no solo impactan en la operatividad interna de la plaza de cobro, sino que también tienen repercusiones externas, como la insatisfacción de los usuarios y el deterioro de la imagen de la organización. Una plaza de cobro que no opera de manera eficiente puede generar retrasos, confusiones y malestar entre los usuarios, lo que a su vez puede afectar la reputación de la empresa y su relación con los usuarios.

Por estas razones, este estudio busca analizar la influencia del liderazgo en la organización de los administradores y encargados de turno, con el fin de identificar las causas de los problemas actuales y proponer estrategias que permitan mejorar la gestión interna. Los resultados de esta investigación no solo serán útiles para la Plaza de Cobro, sino que también podrán servir como referencia para otras organizaciones que enfrenten problemas similares. Al abordar esta problemática, se contribuirá a fortalecer las habilidades de liderazgo, mejorar la comunicación y organización, y, en última instancia, optimizar la eficiencia operativa de la plaza de cobro.

1.5 SUPUESTO HIPOTÉTICO

Si, se hipotetiza que la falta de liderazgo efectivo por parte del administrador en la Caseta 192 de Ozumba, Estado de México, es el factor principal que influye en la desorganización de los encargados de turno, lo que se manifiesta en problemas como la falta de comunicación asertiva, la mala organización en el cierre de turnos, el incumplimiento de actividades y la ausencia de delegación de responsabilidades. Se presume que, al implementar un modelo de liderazgo claro y estructurado, basado en la comunicación efectiva, la delegación de funciones y la supervisión constante, se mejorará significativamente la organización y coordinación entre los encargados de turno, lo que a su vez incrementará la eficiencia operativa de la plaza de cobro.

Además, se plantea que la definición de roles y responsabilidades, junto con la implementación de protocolos estandarizados para el cierre de turnos, reducirá los conflictos y retrasos, generando un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. En consecuencia, se espera que estas mejoras no solo impacten positivamente en el desempeño interno de la organización, sino que también se reflejen en una mayor satisfacción de los usuarios y en una mejor imagen de la plaza de cobro.

Por tanto, el supuesto central es que el liderazgo efectivo es la clave para transformar la desorganización actual en una gestión eficiente y coordinada, lo que permitirá a la Plaza de Cobro 192 alcanzar sus objetivos operativos y mejorar su servicio al público.

1.6 METODOLOGÍA

Según Hernández (2014), la metodología se refiere al conjunto de procedimientos lógicos y sistemáticos que guían la realización de una investigación. Implica la selección y aplicación de enfoques, técnicas y herramientas específicas para abordar una pregunta de investigación o un problema planteado. La metodología proporciona el marco para la recopilación, análisis y la interpretación de datos, así como para la toma de decisiones informadas sobre cómo llevar a cabo el estudio de manera rigurosa y efectiva. La metodología es el plan o estrategia que dirige el camino de la investigación asegurando su validez, confiabilidad y coherencia en el proceso de búsqueda de conocimiento.

1.6.1 Tipo de Investigación: Mixta.

En palabras de Hernández (2014), la metodología mixta es un proceso de investigación que combina los métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una imagen más completa de un fenómeno donde se recopilan, analizan e integran datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones; el objetivo es entender mejor el fenómeno de estudio, no reemplazar los métodos y extraer las fortalezas y debilidades de ambos enfoques.

1.6.2 Nivel de Investigación: Descriptiva

De acuerdo con Hernández (2014) la investigación descriptiva permite detallar situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se recolectan datos a través de observaciones, encuestas, entrevistas u otras técnicas para luego analizar, resumir y presentar información clara y concisa. Se aplicará este nivel ya que la investigación requiere un enfoque descriptivo para proporcionar una visión detallada y sistemática del fenómeno estudiado.

1.6.3 Diseño Transeccional

El diseño transeccional, según Hernández (2014) se enfoca en examinar y analizar relaciones o diferencias entre variables en un solo momento en el tiempo. Este diseño se caracteriza por recopilar datos en un momento específico para luego analizarlos y compararlos. Es utilizado para comprender como las variables se relacionan o se diferencian en un momento particular, sin considerar el cambio a lo largo del tiempo.

Se aplicará este diseño en la presente investigación ya que se realizará en un transcurso de 10 meses (julio – abril) del presente año.

1.6.4 Instrumento

Un instrumento es una herramienta o medio utilizado para recolectar, registrar y almacenar información en el proceso de investigación Samplieri, Fernández & Baptista (2010), existen distintos tipos de instrumentos los cuales pueden ser cuestionarios, entrevistas, escalas de medición, observaciones, entre otros, y su diseño debe ser válido y confiable para garantizar la calidad de los datos obtenidos.

El instrumento que se aplica en la presente investigación está formado por un cuestionario dirigido al personal de la empresa con 20 ítems y 4 dimensiones. La primera dimensión se llama: Comunicación, conformada por 4 ítems (1-4). La segunda dimensión: Organización de turnos, conformada por 4 ítems (5-8). La tercera dimensión: Capacitación, conformada por 4 ítems (9-12). La cuarta dimensión: Responsabilidad, está conformada por 4 ítems (13-16). La quinta dimensión: Liderazgo, esta está conformada por 4 ítems (17-20) Ver Cuadro No. 1

Cuadro No.1 Dimensiones

<u>DIMENSIONES</u>	
Comunicación	ÍTEMS 1al 4
Organización de turnos	ÍTEMS 5 al 8
Capacitación	ÍTEMS 9 al12
Responsabilidad	ÍTEMS 13 al 16
Liderazgo	ÍTEMS 17 al 20

Fuente: Elaboración propia, 2025

Instrucciones:

Cada dimensión plasmada en la tabla consta de tres indicadores de respuesta: Si, No y Desconozco,

† Dimensión I: Comunicación.

Si la mayoría de las respuestas indican que **“Si”** la comunicación dentro de empresa es clara y efectiva por lo cual los canales formales están bien establecidos, las instrucciones son precisas y la información fluye adecuadamente entre turnos a lo que refleja un ambiente laboral organizado y alineado con los objetivos de la organización.

Si la mayoría de las respuestas son **“No”** indican que existen fallas significativas en la comunicación al igual que una falta de claridad en las instrucciones, la ausencia de canales formales y los errores en la transmisión de información generan confusiones y desmotivación.

Si la mayoría de las respuestas es **“Desconozco”** indica que no están informados sobre los procesos de comunicación dentro de la empresa por lo cual os empleados no están familiarizados con los canales formales o no están seguros de cómo se maneja la información.

† **Dimensión II: Organización de turnos**

Si la mayoría de las respuestas es **“Si”** indica que el cierre de turnos es eficiente y bien estructurados por lo que los pendientes se resuelven a tiempo, no hay problemas recurrentes y el administrador supervisa el proceso reflejando una transición ordenada y operaciones fluidas.

Si la mayoría de las respuestas es **“No”** indica que hay fallas en el cierre de turnos: falta de protocolos, pendientes sin resolver y problemas recurrentes con lo que se genera desorganización, retrasos y sobrecarga de trabajo.

Si la mayoría de las respuestas es **“Desconozco”** indica que los empleados no están seguros de cómo se maneja el cierre de turnos además hay falta de claridad o capacitación sobre los procesos y protocolos que se realizan dentro de la empresa.

† **Dimensión III: Capacitación**

Si la mayoría de las respuestas es **“Si”** indica que el personal está bien capacitado, los errores se corrigen con protocolos establecidos y los empleados nuevos reciben formación adecuada por lo que se refleja un enfoque pro-activo en el desarrollo del equipo.

Si la mayoría de las respuestas es **“No”** indica que el personal carece de capacitación, lo que genera problemas por empleados no calificados y errores recurrentes.

Si la mayoría de las respuestas es **“Desconozco”** indica hay incertidumbre sobre la capacitación, lo que indica falta de claridad o comunicación sobre los procesos de formación y corrección.

† **Dimensión IV: Responsabilidad**

Si la mayoría de las respuestas es “**Si**” indica que los encargados tienen responsabilidades claras, las tareas se delegan eficientemente y el personal sabe quién es responsable de cada actividad por lo que refleja una organización bien estructurada y confianza en los encargados dentro de la empresa

Si la mayoría de las respuestas es “**No**” indica que hay una falta de claridad en las responsabilidades, delegación ineficiente y posible desorganización.

Si la mayoría de las respuestas es “**Desconozco**” indica que hay confusión sobre las responsabilidades, lo que indica falta de difusión o supervisión en la asignación de tareas.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

**CUESTIONARIO SOBRE PROBLEMÁTICAS DERIVADAS DE LA FALTA DE
LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN**

Objetivo:

Este cuestionario tiene como finalidad evaluar cómo la falta de liderazgo por parte del administrador y los encargados ha generado problemas en la comunicación, organización, cumplimiento de actividades, delegación de responsabilidades y liderazgo dentro de la empresa.

Instrucciones:

*Responda cada una de las siguientes preguntas seleccionando una de las tres opciones: **Sí, No, o Desconozco.***

I. Comunicación	Si	No	Desconozco
¿Considera que la comunicación entre los administradores, encargados y empleados es clara y efectiva?			
¿Existen canales formales de comunicación dentro de la empresa (por ejemplo, reuniones, tableros de anuncios, correo corporativo)?			
¿Los empleados reciben instrucciones claras y precisas sobre sus actividades diarias?			
¿Los encargados de turno transmiten correctamente la información entre los diferentes turnos?			
II. Organización de Turnos	Si	No	Desconozco
¿Se cuenta con un proceso estructurado para el cierre de turnos?			
¿Se reportan y solucionan los pendientes antes del cambio de turno?			
¿Se presentan problemas recurrentes debido a la mala organización en los cierres de turno?			
¿El administrador supervisa y da seguimiento al cierre de turnos?			

Fuente: Elaboración propia 2025.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

III. Capacitación	Si	No	Desconozco
¿El personal cuenta con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones correctamente?			
¿Se han presentado problemas debido a que a empleados que no cumplen con el perfil requerido para el puesto?			
¿El administrador o los encargados proporcionan capacitación adecuada a los empleados nuevos?			
¿Existen protocolos para corregir errores causados por la falta de capacitación?			
IV. Responsabilidad	Si	No	Desconozco
¿Los encargados de turno tienen asignadas responsabilidades claras y definidas?			
¿Se delegan tareas importantes a los encargados de turno de manera eficiente?			
¿El personal tiene claro quién es responsable de cada tarea dentro de su turno?			
¿El administrador confía en los encargados de turno para la toma de decisiones?			
V. Liderazgo	Si	No	Desconozco
¿El administrador demuestra liderazgo en la gestión del equipo de trabajo?			
¿El administrador resuelve conflictos de manera efectiva dentro de la empresa?			
¿El administrador motiva al personal para mejorar el desempeño en el trabajo?			
¿Considera que el administrador asume la responsabilidad de la correcta operación del negocio?			

Gracias por su participación. Sus respuestas ayudarán a identificar áreas de mejora dentro de la organización.

Fuente: *Elaboración propia 2025.*

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Fotografía No.2 Plaza de cobro Ozumba



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se constituye la base conceptual que sustenta la investigación, proporcionando un conjunto de teorías, modelos y conceptos clave que permiten comprender y analizar el problema de estudio. Este capítulo tiene como objetivo contextualizar la investigación dentro del conocimiento existente, estableciendo un puente entre los fundamentos teóricos y la práctica. A través de la revisión especializada, se identifican las principales corrientes de pensamiento, enfoques y herramientas que han abordado temas similares, lo que permite definir un marco de referencia sólido para el análisis. Además, el Marco Teórico no solo orienta la metodología y el diseño de la investigación, sino que también proporciona las bases para interpretar los resultados y contribuir al campo de estudio. En este sentido, este capítulo es fundamental para justificar la relevancia del presente trabajo y situarlo dentro del contexto académico y profesional.

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. Definición:

En palabras de Münch y García el liderazgo es la capacidad de influir en personas o grupos para motivarlos y guiarlos hacia un objetivo común es una habilidad que se puede desarrollar en diferentes situaciones y ámbitos de la vida.

2.1.2. Líder:

Según Hernández (2023), un líder es una persona que tiene la capacidad de influir, motivar y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. Su definición de liderazgo va más allá de simplemente ocupar un puesto de autoridad; se enfoca en las habilidades y cualidades que permiten a un individuo inspirar y dirigir a un equipo de manera efectiva.

2.1.3. Tipos de Liderazgo:

Los 4 tipos de liderazgo más comunes son: autoritario, democrático, laissez-faire y transformacional. Estos estilos de liderazgo se caracterizan por la forma en que el líder toma decisiones, delega tareas y motiva a su equipo.

1. Liderazgo autoritario: El líder toma decisiones sin consultar a su equipo, asume el control total y espera que se sigan las instrucciones al pie de la letra.

2. Liderazgo democrático: El líder involucra al equipo en la toma de decisiones, escucha sus opiniones y fomenta la colaboración.

3. Liderazgo laissez-faire: El líder delega autoridad y responsabilidad a su equipo, les confía la toma de decisiones y les brinda libertad para trabajar.

4. Liderazgo transformacional: El líder inspira y motiva a su equipo para lograr objetivos a largo plazo, se enfoca en la visión y el crecimiento personal.

Estos estilos de liderazgo pueden ser efectivos en diferentes situaciones, dependiendo de las características del equipo, la naturaleza de la tarea y el contexto.

2.1.3. Características del Liderazgo:

Para Münch y García las características de liderazgo son las cualidades que distinguen a los líderes efectivos. Entre ellas, se encuentran:

- **Comunicación:** Un buen líder se comunica de manera clara y persuasiva.
- **Empatía:** Un buen líder es capaz de entender y compartir los sentimientos de los demás.
- **Inteligencia emocional:** Un buen líder tiene conciencia de sus emociones y de las de los demás.
- **Fomento del trabajo en equipo:** Un buen líder motiva y potencia a los miembros del equipo.
- **Honestidad:** Un buen líder es honesto y responsable.
- **Delegación:** Un buen líder delega tareas.
- **Escucha activa:** Un buen líder escucha y toma en cuenta otros puntos de vista.
- **Tolerancia:** Un buen líder es capaz de afrontar los problemas y encontrar soluciones.
- **Fijación de metas:** Un buen líder establece metas claras y precisas, indicando la manera de alcanzarlas.

2.1.4 Diferencia ente líder y jefe.

La principal diferencia entre un jefe y un líder es que el jefe se enfoca en el control y la supervisión, mientras que el líder se enfoca en inspirar y guiar a su equipo.

Jefe:

- Se centra en la autoridad y el control
- Utiliza su posición jerárquica para dirigir al grupo
- Tiende a supervisar sin involucrarse en las tareas que debe realizar el personal
- Suele confiar en los logros individuales en lugar de en la resolución de problemas en equipo

Líder:

- Basa su influencia en la empatía, la comunicación y el respeto mutuo
- Fomenta el desarrollo personal y profesional de cada miembro
- Prioriza la motivación, la innovación y el compromiso
- Sirve de ejemplo a los demás encarnando la integridad, la honradez y la amabilidad
- Fomenta la colaboración para que todos puedan aprender de los demás
- Invierte tiempo en mejorar tanto para ellos mismos como para poder enseñar nuevas habilidades al personal empleado

Las diferencias entre un jefe y un líder pueden impactar el bienestar, la productividad y la cohesión del equipo.

2.1.5 Ventajas del liderazgo.

Según John C. Maxwell (1998), el liderazgo ofrece múltiples ventajas, como la capacidad de inspirar y motivar a un equipo para alcanzar metas comunes. Además, un líder se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, ayudándoles a alcanzar su máximo potencial

1. Inspiración y motivación
2. Desarrollo del equipo
3. Creación de una visión compartida
4. Fomento de la colaboración
5. Toma de decisiones efectivas
6. Resolución de conflictos
7. Empoderamiento

2.1.6 Teorías de Liderazgo

Las principales teorías de liderazgo incluyen una variedad de enfoques que han sido ampliamente estudiados y discutidos en la literatura sobre liderazgo. A continuación, se presentan algunas de las teorías de liderazgo más influyentes:

1. **Teoría del Gran Hombre (Great Man Theory):** Esta teoría sostiene que los líderes nacen, no se hacen, y que los líderes efectivos poseen características innatas que los distinguen del resto.
2. **Teoría de los Rasgos (Trait Theory):** La Teoría de los Rasgos se enfoca en identificar características o rasgos específicos que están asociados con el liderazgo efectivo, como la inteligencia, la autoconfianza y la integridad.
3. **Teoría del Comportamiento (Behavioral Theory):** Esta teoría se centra en el estudio de los comportamientos y acciones de los líderes en lugar de sus rasgos personales. Explora cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño de un equipo.
4. **Teoría de Contingencia (Contingency Theory):** La Teoría de Contingencia argumenta que la eficacia del liderazgo depende del contexto y que no existe un enfoque de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones.
5. **Teoría de Liderazgo Transaccional y Transformacional:** Esta teoría diferencia entre liderazgo transaccional, basado en recompensas y castigos, y liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar y motivar a través de una visión compartida.
6. **Teoría de Liderazgo Situacional (Situational Leadership Theory):** Esta teoría sugiere que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la madurez y las necesidades de los seguidores en una situación dada.
7. **Teoría de Liderazgo Carismático (Charismatic Leadership):** El liderazgo carismático se basa en la influencia carismática del líder y su capacidad para inspirar a otros.

8. **Teoría de Liderazgo Democrático (Democratic Leadership):** El liderazgo democrático implica la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la colaboración en la dirección de un grupo.
9. **Teoría del Intercambio Líder-Miembro (Leader-Member Exchange, LMX):** Esta teoría se centra en las relaciones individuales entre el líder y cada miembro del equipo, argumentando que estas relaciones pueden influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados.
10. **Teoría del Liderazgo Transaccional-Transformacional (Multifactor Leadership Theory, MLT):** Esta teoría propone que los líderes pueden utilizar múltiples estilos de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, según las circunstancias y los objetivos.

Estas son algunas de las teorías de liderazgo más conocidas y estudiadas, pero existen muchas otras teorías y enfoques que han surgido a lo largo del tiempo. Los líderes y los académicos a menudo utilizan estas teorías como marcos de referencia para comprender y mejorar el liderazgo en diferentes contextos organizacionales. La elección de la teoría o enfoque adecuado depende de las necesidades y circunstancias específicas de cada situación.

2.1.6.1 Grid Gerencial o Rejilla de Liderazgo

El Grid Gerencial es una herramienta que analiza los estilos de liderazgo a partir de dos dimensiones: el interés por las personas y el interés por la producción. Fue desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton en los años 1960.

Características

- Identifica cinco estilos de liderazgo: empobrecido, club campestre, producir o perecer, equilibrado y equipo.
- Analiza cómo se combinan las dimensiones en cada líder.
- Se ha usado para capacitar administradores e identificar combinaciones de estilos.

- Se considera que el estilo de equipo es el más efectivo, ya que tiene un alto interés en ambas dimensiones.

Cómo funciona

- En el eje horizontal se mide el interés por el logro de objetivos.
- En el eje vertical se mide el interés por la gente.
- En ambas escalas, 9 significa un alto grado de interés y 1 un bajo grado de interés.

Imagen No. 2 Matriz de liderazgo



Fuente: The Managerial Grid.

En la imagen No. 2 parece representar una gráfica o matriz de liderazgo que evalúa dos dimensiones clave: el interés por las personas y el interés por los resultados.

2.2. MOTIVACIÓN

2.2.1. Definición.

Como expresa Maslow (1943), la motivación es el impulso que lleva a las personas a satisfacer sus necesidades, las cuales están organizadas en una jerarquía que va desde las más básicas, como las necesidades fisiológicas, hasta las más complejas, como la autorrealización. Este enfoque destaca cómo las necesidades insatisfechas son el motor principal del comportamiento humano.

2.2.2. Motivación Intrínseca y Extrínseca.

Desde el punto de Edward L. Deci (1975), la motivación intrínseca es la tendencia inherente a buscar la novedad y los desafíos, impulsada por el placer y la satisfacción de la actividad misma. Por otro lado, la motivación extrínseca ocurre cuando una persona realiza una actividad para obtener una recompensa externa o evitar un castigo. Deci & Ryan, 1985. Estas dos formas de motivación son fundamentales para comprender el comportamiento humano en diversos contextos, como el trabajo, la educación y el deporte."

2.2.3. Teoría Bifactorial.

De acuerdo con Herzberg (1966), la Teoría Bifactorial se distingue entre los factores de higiene, que evitan la insatisfacción pero no motivan a los empleados, los factores de motivación, son los que realmente impulsan la satisfacción y el desempeño en el trabajo mientras que los factores de higiene, como el salario y las condiciones laborales, son esenciales para mantener un ambiente de trabajo estable, los factores de motivación, como el reconocimiento y el crecimiento personal, son los que generan un impacto positivo en la productividad y el compromiso de los empleados.

Cuadro No.2 Teorías X Y y Z

Aspecto	Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
Fundamento	Basada en el disgusto del trabajo por parte de los trabajadores.	Basada en el aprecio del trabajo por parte de los trabajadores.	Basada en los valores de intimidad, sutileza y confianza. Fundamenta que la producción es un tema de la administración de las personas y aplica en cualquier empresa, independientemente de que sea japonesa o no.
Visión del empleado	Los trabajadores tienen un fuerte rechazo hacia el trabajo, lo que trae como consecuencia que se apliquen medidas controladoras y basadas en el castigo.	Los trabajadores se sienten motivados hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativos porque les gusta hacerlo, por eso tienen autodirección y autocontrol.	Los trabajadores son seres humanos y también empleados. Humanizar las condiciones de trabajo es a favor de la empresa, ya que aumenta la autoestima de los trabajadores y su productividad.
Motivación	Para que los trabajadores consigan un óptimo desempeño en los objetivos de la empresa, deben ser controlados, amenazados y fuertemente dirigidos.	Los trabajadores ejecutan los objetivos de la empresa a cambio de incentivos que se asocian con su logro, realizándolo de forma natural y con motivación intrínseca.	El autocontrol es la base, y el trabajador se comportará tal como se espera de él. Propone que, al tener confianza, el empleado trabaja correctamente y rinde según lo esperado.
Estilo de liderazgo	Aplicación de un régimen autoritario, imponiendo reglas, políticas y gran control en las actividades internas de los empleados.	Aplicación de un régimen de dirección democrático, participativo, basado en el autocontrol y autodirección, donde no es necesario un gran control externo.	Los principios fundamentales son: atención a las relaciones humanas, relaciones sociales estrechas y confianza. Se basa en la participación, el trabajo estable, las relaciones personales estrechas, el trabajo en equipo y la toma de decisiones consensuada.
Cultura organizacional	Rígida y basada en el control.	Flexible y basada en la confianza y la autonomía.	Enfocada en valores compartidos, armonía y lealtad.
Aplicación	Fábricas tradicionales con supervisión estricta.	Empresas innovadoras como Google o Apple.	Empresas japonesas como Toyota, pero aplicable en cualquier contexto cultural.

Fuente: Elaboración propia 2025.

La tabla No. 2 compara las Teorías X, Y y Z en términos de su visión del empleado, estilo de liderazgo y motivación. La Teoría X McGregor ve a los empleados como perezosos que necesitan control y supervisión estricta. La Teoría Y (McGregor) los considera motivados y creativos, promoviendo un liderazgo participativo con autonomía. Mientras que la Teoría Z (Ouchi) se enfoca en la lealtad y la confianza, fomentando un ambiente colaborativo y estable. Mientras la Teoría X es autoritaria, la Y es democrática y la Z busca un equilibrio entre eficiencia y relaciones humanas.

2.3. PRODUCTIVIDAD

2.3.1. Definición.

En palabras de Drucker (1993), la productividad es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados en un proceso productivo, siendo una medida de la eficiencia con la que se emplean los recursos para generar resultados exitosos. Este concepto es fundamental para evaluar el desempeño de las organizaciones y mejorar su competitividad en el mercado.

2.3.2. Características del ausentismo.

- **Empresarial/directivo y económico:** surge de la adaptación del individuo a la empresa:
- **Psicológico:** se centra en la motivación, la satisfacción y las actitudes hacia el puesto de trabajo.
- **Sociológico:** en este enfoque se incluyen los factores individuales que faltan y hacen referencia a la edad, sexo, estado civil, formación, etc. También tienen en cuenta los factores externos a los trabajadores, como la distancia del domicilio al lugar del trabajo, las presiones familiares y los factores de organización del trabajo en cadena, el tamaño de la unidad de trabajo la repetitividad de la tarea.

- **Pedagógico:** el ausentismo constituye una de las respuestas de alta tensión, la baja moral de trabajo, la imposibilidad de promoción, etc. En este caso el ausentismo opera como ruptura y escape momentáneos para amortiguar las tensiones acumuladas en el trabajo.

2.3.3. Ventajas de la productividad

Estas son las ventajas mencionadas por **Peter Drucker** (1993), con lo que hace referencia que la productividad es la clave para utilizar eficientemente los recursos, mejorar la competitividad y fomentar el crecimiento económico, al tiempo que beneficia a los empleados y promueve la innovación.

- **Eficiencia en el uso de recursos:** Optimiza procesos y reduce el desperdicio, permitiendo lograr más con menos.
- **Competitividad:** Permite ofrecer productos o servicios de mayor calidad a menor costo, mejorando la posición en el mercado.
- **Crecimiento económico:** Aumenta la capacidad de producción y los ingresos, contribuyendo al desarrollo económico,
- **Mejora de la calidad de vida de los empleados:** Genera mejores salarios, beneficios y condiciones laborales, aumentando la satisfacción y el compromiso.
- **Innovación y mejora continua:** Fomenta la inversión en nuevas tecnologías y métodos de trabajo, impulsando la innovación.

2.3.4 Fórmula para medir la productividad

Para calcular la productividad se divide el número total de unidades producidas de un bien o servicio en un período de tiempo entre las unidades del factor o recurso utilizado para producirlas:

Productividad = bienes o servicios producidos / recursos utilizados

Esta fórmula permite calcular el índice de productividad por cada unidad de capital invertido, cada máquina, cada empleado o por unidad de tiempo.

En concreto, para medir la productividad laboral, se divide la producción total de bienes conseguida por todos los trabajadores de la empresa, entre la suma de las horas trabajadas por todos ellos.

Productividad laboral = total de bienes producidos / total de horas trabajadas

Si se desea calcular la productividad global se emplea el valor monetario en vez de las unidades producidas y las unidades del factor utilizado.

Productividad global = valor total de la producción (en pesos) / coste total de la producción (en pesos)

2.4 ORGANIZACIÓN

2.4.1 Definición.

Según Münch (2006). La organización es la etapa del proceso administrativo que tiene como finalidad proveer la estructura necesaria para que sea factible alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planeación.

En esta etapa se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad.

2.4.2 Tipos de Organización

Las organizaciones se pueden clasificar de diversas formas, siendo las más comunes según su propósito, estructura, tamaño y propiedad. Se pueden dividir en organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro, formales e informales, centralizadas o descentralizadas, entre otras categorías.

Clasificación por propósito:

- Con fines de lucro: Su objetivo principal es generar beneficios económicos.
- Sin fines de lucro: Su objetivo principal es social, filantrópico o político, y no buscan obtener ganancias económicas.

Clasificación por estructura:

- Formales:

Establecen una estructura definida con roles, responsabilidades y canales de comunicación oficiales.

- Informales:

Surgen de las interacciones y relaciones entre los miembros de una organización sin una estructura formal definida.

Clasificación por tamaño:

- Microempresas: Pequeñas organizaciones con pocos empleados y baja facturación.
- Pequeñas empresas: Organizaciones con un número moderado de empleados y facturación.
- Medianas empresas: Organizaciones con un tamaño intermedio de empleados y facturación.
- Grandes empresas: Organizaciones con un gran número de empleados y alta facturación.

Clasificación por propiedad:

- Públicas: Controladas por el gobierno.
- Privadas: Controladas por individuos o grupos privados.
- Mixtas: Compuestas por capital tanto público como privado.

2.4.3 Organización Matricial

Como expresa Kerzner (2017), la organización matricial es una estructura que combina la departamentalización funcional con la orientación a proyectos, permitiendo que los empleados reporten tanto a un gerente funcional como a un gerente de proyecto a lo que este modelo facilita una mayor flexibilidad y eficiencia en la asignación de recursos, adaptándose mejor a entornos dinámicos y complejos.

2.4.3. Técnicas para mejorar la Organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Técnicas de organización:

- Organigramas.
- Manuales.
- Diagramas de flujo.
- Carta de distribución del trabajo o de actividades.
- Análisis de puesto.

2.5 COMUNICACIÓN.

2.5.1 Definición.

En palabras de Watzlawick, Beavin & Jackson (1967), la comunicación es un proceso dinámico y continuo en el que los individuos intercambian información, ideas, emociones y significados a través de un sistema común de símbolos, signos o comportamientos. Este proceso no se limita al lenguaje verbal, sino que incluye también el lenguaje no verbal, como gestos, expresiones faciales y tono de voz.

2.5.2 Tipos de comunicación.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
- **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e,

incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

- **Vertical.** Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
- **Horizontal.** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- **Verbal.** Se transmite oralmente.
- **Escrita.** Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- **No verbal.** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

2.5.3 Proceso de comunicación.

- **Emisión del mensaje:** La comunicación empieza con la emisión del mensaje, por parte del emisor, el cual tiene un pensamiento una idea codifica de modo que la atiendan tanto el mismo como el receptor.
- **Transmisión del mensaje:** El mensaje se transmite por un canal que vincula el emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, transmitido mediante: un memorando, computadora, televisor u otro medio.
- **Recepción del mensaje:** El mensaje es recibido por el receptor, quien lo codifica y lo convierte en pensamiento.
- **Retroalimentación:** Para verificar la eficacia de la comunicación, una persona debe tener retroalimentación. No puede estar seguro de si un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido; si no se confirma mediante la retroalimentación.

2.5.3 Comunicación Asertiva.

Según Paterson (2000), la comunicación asertiva es una habilidad interpersonal que permite a las personas expresar sus pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara, directa, respetuosa, y precisa sin violar los derechos de los demás. A diferencia de la comunicación pasiva, donde las personas evitan expresar sus opiniones por miedo al conflicto, o la comunicación agresiva, donde se imponen sobre los demás sin considerar sus sentimientos. Este estilo está enfocado en fomentar la honestidad y la transparencia, permitiendo a las personas defender sus intereses y establecer límites saludables, al mismo tiempo que respetan las perspectivas y derechos de los demás.

2.5.4 Técnicas de comunicación asertiva en una organización.

- **Ser claro y conciso:** Expresar ideas de manera directa y específica, evitando jerga o términos técnicos innecesarios.
- **Escucha activa:** Prestar atención a las palabras, el tono y el lenguaje corporal de los demás.
- **Empatizar:** Considerar los sentimientos de los demás y respetar sus creencias y derechos.
- **Aplazar el debate:** Posponer la discusión para un momento más adecuado si la situación se vuelve emocional.
- **Banco de niebla:** Disipar la tensión de la conversación, dando parte de la razón a la otra parte.
- **Explicar cómo te sientes:** Expresar cómo te sientes al respecto.
- **Describir las consecuencias:** Explicar el impacto positivo que tendrá tu solicitud para la otra persona o la empresa.

CAPÍTULO III.

HISTORIA DE LA PLAZA DE COBRO 192 OZUMBA

Fotografía No.3 Plaza de cobro 192 Ozumba



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

CAPÍTULO III.

HISTORIA DE LA PLAZA DE COBRO 192 DE OZUMBA

En este capítulo se describe la Historia de la Plaza de Cobro 192 de Ozumba el cual tiene como objetivo explorar los orígenes, el desarrollo y evolución de esta importante infraestructura vial. Ubicada en el municipio de Ozumba, Estado de México, la Plaza de Cobro 192 la cual ha desempeñado un papel crucial en la gestión del tránsito y la recaudación de recursos para el mantenimiento de las vías de comunicación en la región. A través de un recorrido histórico, se analizarán los antecedentes que llevaron a su creación, los cambios más relevantes en su funcionamiento y su impacto en la dinámica económica y social de la zona. Este capítulo no solo busca contextualizar la importancia de la plaza dentro de la red vial, sino también destacar su contribución al desarrollo local y su adaptación a los cambios tecnológicos y normativos a lo largo del tiempo

3.1 Historia

La Plaza de Cobro 192, ubicada en el municipio de Ozumba, Estado de México, es un punto estratégico en la red vial de la región. Su historia está estrechamente ligada al desarrollo de las infraestructuras de transporte en México, particularmente a la expansión y modernización de las carreteras que conectan la capital del país con el oriente del estado y otras regiones del centro de la República.

Ozumba, un municipio con una rica herencia histórica y cultural, ha sido desde la época prehispánica un lugar de tránsito y comercio. Durante la colonia, su ubicación geográfica lo convirtió en un punto clave para el intercambio de mercancías y personas entre la Ciudad de México y las regiones del sur y oriente. Con la llegada del siglo XX y el auge del automóvil, la necesidad de contar con vías de comunicación eficientes se hizo evidente.

El 19 de marzo de 2014 nace la plaza de cobro 192 Ozumba Estado de México. Es un órgano perteneciente a CAPUFE misma que es inaugurada el día 21 de marzo con la visita del expresidente Enrique Peña Nieto. Se contaba con un aproximado de 35 empleados, y un administrador. Hasta el momento son 41 empleados.

La construcción de la Plaza de Cobro 192 se enmarca en los esfuerzos del gobierno federal y estatal por modernizar la red carretera durante la segunda mitad del siglo XX. Esta plaza forma parte de la autopista México-Cuautla, una de las principales vías de comunicación que conecta la capital con el estado de Morelos y otras regiones del sur. La autopista, inaugurada en la década de 1960, fue diseñada para agilizar el tránsito de vehículos y fomentar el desarrollo económico de las zonas aledañas.

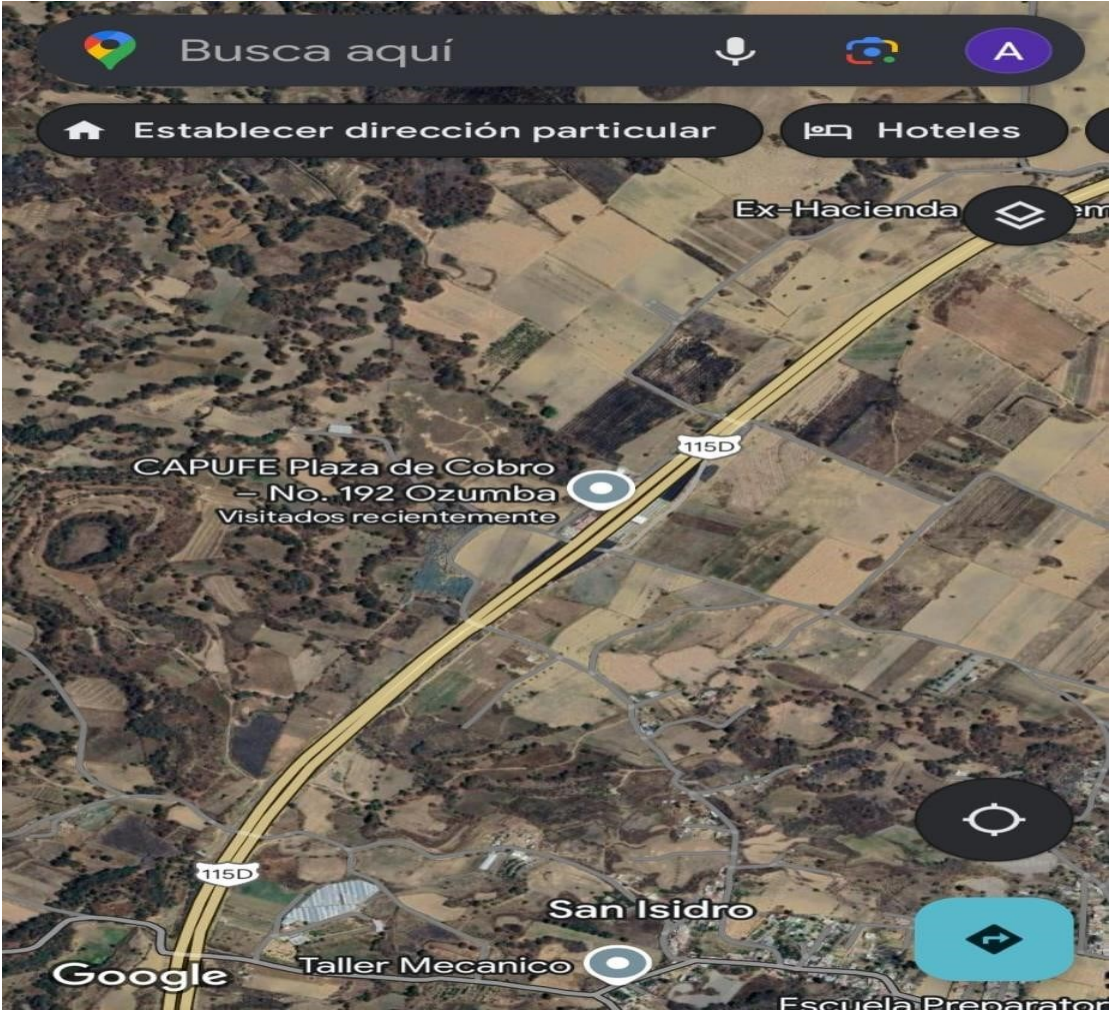
La Plaza de Cobro 192 no solo cumple una función recaudatoria, sino que también representa un punto de control y seguridad en la carretera. A lo largo de los años, ha sido testigo del crecimiento del flujo vehicular y de las transformaciones en la infraestructura vial. Además, ha contribuido al desarrollo económico de Ozumba y sus alrededores, facilitando el transporte de mercancías y el turismo.

En los últimos años, la plaza ha sido modernizada para adaptarse a las nuevas tecnologías de cobro y gestión del tráfico. Sin embargo, su esencia sigue siendo la misma: un punto de conexión entre regiones y un símbolo del progreso en la red carretera de México. La historia de la Plaza de Cobro 192 es, en gran medida, la historia del desarrollo vial y económico de Ozumba y de la región centro del país.

3.2 Ubicación

Se ubica en el kilómetro 38+600 de la carretera libramiento Amecameca – Nepantla. La Plaza de Cobro 192 se encuentra estratégicamente ubicada en el municipio de Ozumba, Estado de México, en el kilómetro 192 de la autopista México Cuautla.

Imagen No. 3 Ubicación de la Caseta de Cobro 192



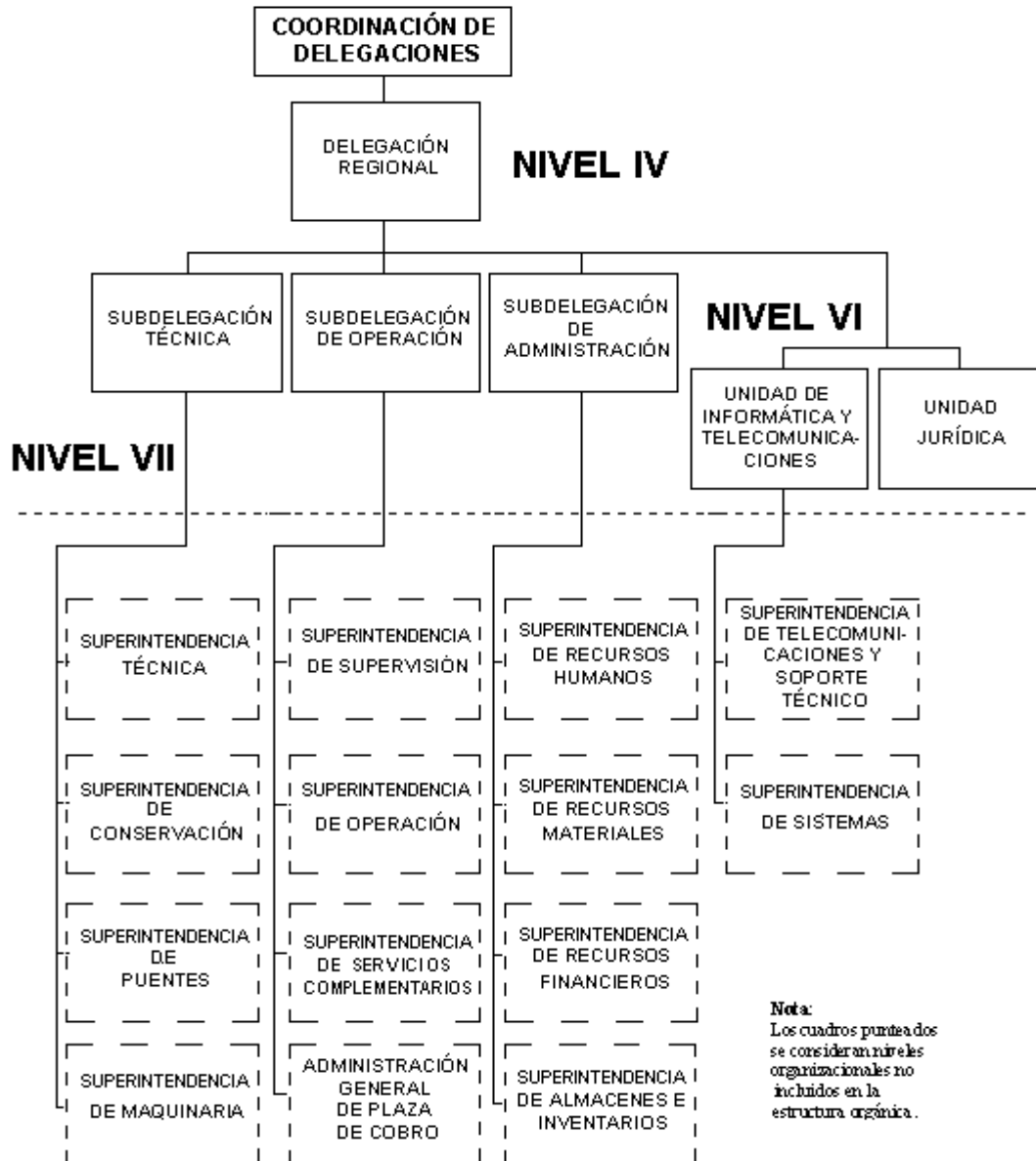
Fuente: Google Maps, 2025.

Esta vía es una de las principales rutas que conectan la Ciudad de México con el oriente del estado y el sur del país, específicamente con el estado de Morelos. Ozumba, situado en las faldas del volcán Popocatepetl, es un punto clave en esta ruta debido a su posición geográfica, que facilita el tránsito de vehículos y mercancías entre la capital y regiones como Puebla, Cuautla y Cuernavaca.

La plaza de cobro está rodeada por un paisaje que combina zonas urbanas y rurales, con una vista imponente hacia las montañas cercanas. En el mapa adjunto, se puede apreciar su localización exacta, marcada como un punto de referencia en la autopista, lo que permite identificar su importancia como nodo de conexión en la red vial de la región.

3.3 Estructura Organizacional

Imagen No. 4 Estructura Organizacional



Fuente: Plaza de cobro 192 Ozumba

La imagen presenta la estructura organizativa de una Coordinación de Delegaciones, específicamente de una Delegación Regional. Esta estructura se divide en dos áreas principales: la Subdelegación Técnica y la Superintendencia Técnica, cada una con sus respectivas unidades y superintendencias.

3.4 FODA

Cuadro No. 3 FODA de la Caseta 192

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • • Personal con experiencia. Manejo de programas • especializados. • Evaluaciones externas. Identificación de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • • Falta de capacitación. Falta de programas estratégicos en la que hagan participe a todo el personal. • Aprobación de nuevos proyectos. • Duplicidad de funciones. • Falta de delegación de responsabilidades. • Falta de manual para delegación de funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones que permitan la exploración de nuevas estrategias. • Mejorar los procesos de planeación. • Ampliar la participación de todo el personal. • Generar nuevos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • • Falta de liderazgo. • Líneas de comunicación débiles. Percepción negativa de realizar actividades. • Información errónea. Delegación de responsabilidades.

Fuente: *Elaboración Propia, 2025*

El estudio FODA nos muestra que la organización cuenta con fortalezas clave, como personal experimentado y procesos identificados, pero enfrenta debilidades como falta de capacitación, duplicidad de funciones y comunicación deficiente. Al igual se afrontan oportunidades como la mejora en la planeación y la participación del personal puede impulsar la innovación y eficiencia. Sin embargo, amenazas como la falta de liderazgo y la información errónea requieren atención inmediata ya que es si no pueden tener consecuencias graves dentro de la empresa.

3.4 Problemática

No se cuenta con un adecuado control interno, contando con una deficiencia en el liderazgo afectando los mecanismos para identificar su objetivo. Incluyendo la falta de información, que permita determinar una comunicación interna entre los encargados de turno y el administrador en sus funciones operativas.

1.No hay canales de comunicación adecuados entre el personal de operación.

1. Existe ineficiencia en cierre de turnos.

2. Incumplimiento de actividades personal sin capacitación o perfil en el área.

3. No hay delegación de responsabilidad en los encargados de turno.

4. Ausencia de liderazgo del administrador.

CAPÍTULO IV.

GRÁFICOS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Fotografía No.4 Plaza de cobro 192 Ozumba



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

CAPÍTULO IV.

GRÁFICOS, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

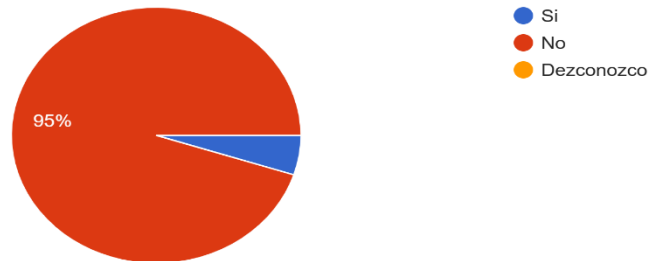
En este capítulo se describe las soluciones que llevaron a la plaza de cobro 192 Ozumba a ser una empresa liderada, que ayude a contribuir a la mejora en las habilidades del administrador y los jefes de operación. Realizando un diagnóstico que permita diseñar una propuesta de mejora, basado en las necesidades y estructura organizacional de la plaza de cobro, apoyada en la implementación de medios de comunicación, que le permita a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma efectiva sus diversas tareas.

GRÁFICAS

Gráfico No 1.- Comunicación efectiva.

¿Considera que la comunicación entre los administradores, encargados y empleados es clara y efectiva?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **95%** de los entrevistados indicaron que no hay comunicación efectiva entre administración y encargados de turno.

Gráfico No 2.- Canales de comunicación.

¿Existen canales formales de comunicación dentro de la empresa (por ejemplo, reuniones, tableros de anuncios, correo corporativo)?

20 respuestas



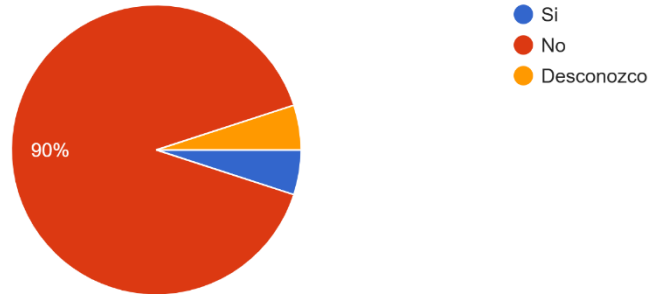
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **100%** de los entrevistados indicaron que no están de acuerdo con la forma en la que les hacen llegar la información.

Gráfico No 3.- Rol de actividades.

¿Los empleados reciben instrucciones claras y precisas sobre sus actividades diarias?

20 respuestas



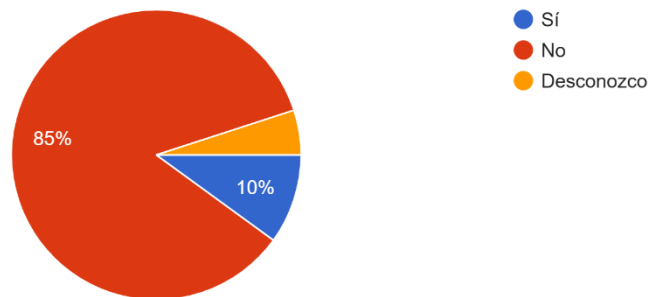
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **90%** de los entrevistados indicaron que no existe un rol sobre las actividades desempeñadas en su jornada laboral.

Gráfico No 4.- Información correcta.

¿Los encargados de turno transmiten correctamente la información entre los diferentes turnos?

20 respuestas



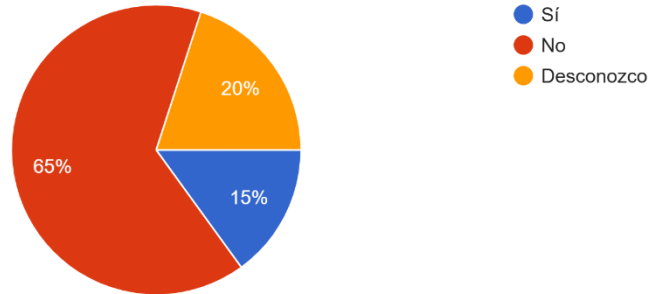
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **85%** de los entrevistados señala que no están de acuerdo con la falta de información sobre la comunicación entre los turnos.

Gráfico No 5.- Procesos de cierre.

¿Se cuenta con un proceso estructurado para el cierre de turnos?

20 respuestas



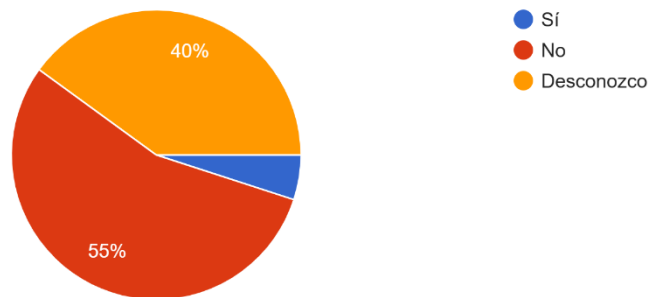
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **65%** de los entrevistados señala que la ineficiencia en el cierre de turnos provoca errores en la entrega recepción del siguiente turno.

Gráfico No 6.- Solución de pendientes.

¿Se reportan y solucionan los pendientes antes del cambio de turno?

20 respuestas



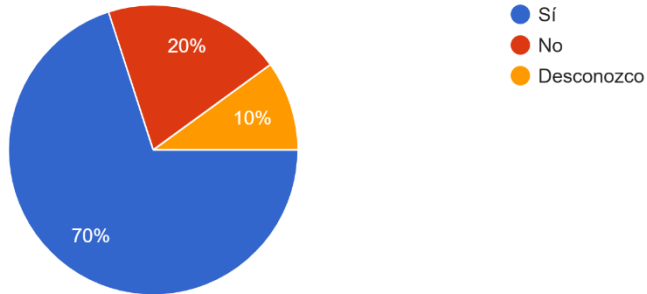
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **55%** de los entrevistados indica que no hay una solución de pendientes para realizar la entrega recepción de turno, provocando retraso de las actividades del turno a iniciar.

Gráfico No 7.- Mala organización.

¿Se presentan problemas recurrentes debido a la mala organización en los cierres de turno?

20 respuestas



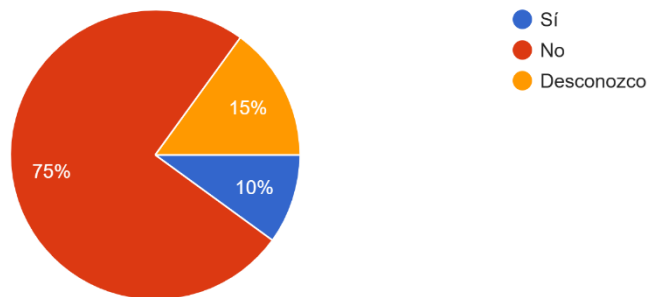
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **70%** de los entrevistados asegura que los problemas en el cierre de turno no son efectivos ya que no hay comunicación efectiva.

Gráfico No 8.- Supervisión del administrador.

¿El administrador supervisa y da seguimiento al cierre de turnos?

20 respuestas



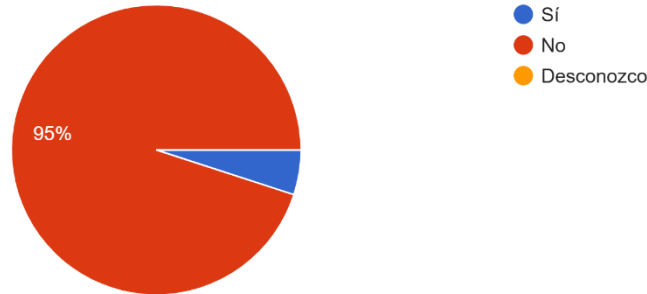
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **75%** de los entrevistados indica que el administrador omite verificar la eficacia en la operación con el proceso de cierre de turno.

Gráfico No 9.- Capacitación

¿El personal cuenta con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones correctamente?

20 respuestas



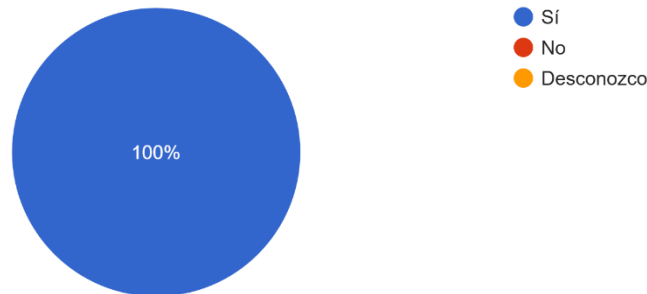
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **95%** de los entrevistados afirma que no se tiene un proceso de capacitación para los empleados al realizar sus funciones.

Gráfico No 10.- Perfil de puesto.

¿Se han presentado problemas debido a que a empleados que no cumplen con el perfil requerido para el puesto?

20 respuestas



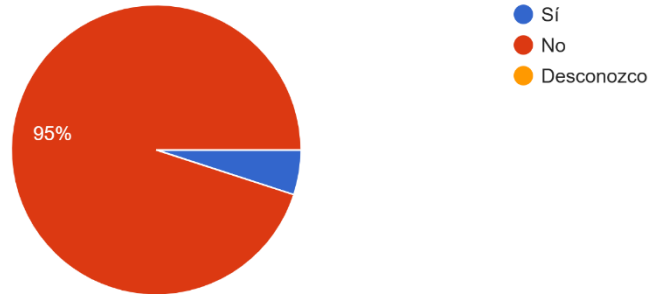
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **100%** de los entrevistados afirma que existen problemas de operación ya que no se obtuvo una selección de personal idónea para cubrir el perfil del puesto a desempeñar.

Gráfico No 11.- Capacitación a personal de nuevo ingreso.

¿El administrador o los encargados proporcionan capacitación adecuada a los empleados nuevos?

20 respuestas



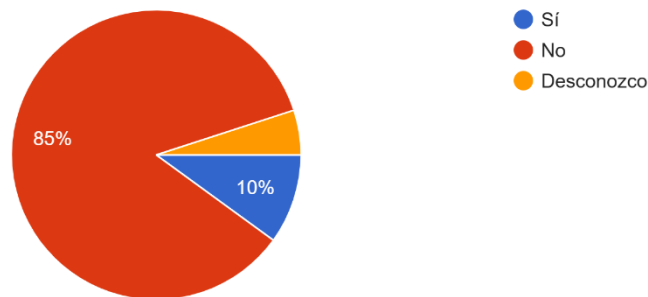
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **95%** de los entrevistados indicó que al seleccionar a los nuevos empleados no se capacitaron de forma eficiente provocando una ineficiente operación de trabajo.

Gráfico No 12.- Protocolo de capacitación.

¿Existen protocolos para corregir errores causados por la falta de capacitación?

20 respuestas



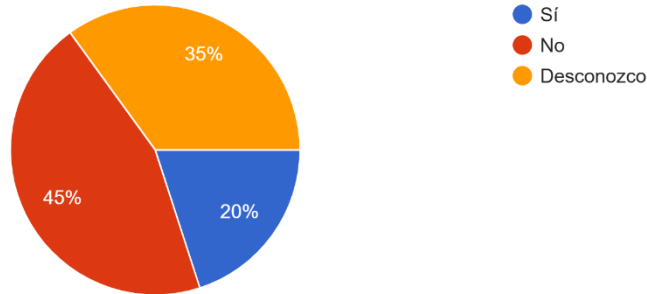
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **85%** de los entrevistados señala que para poder evitar errores en la operación es necesario formular protocolos que ayuden a la falta de capacitación.

Gráfico No 13.- Responsabilidades definidas.

¿Los encargados de turno tienen asignadas responsabilidades claras y definidas?

20 respuestas



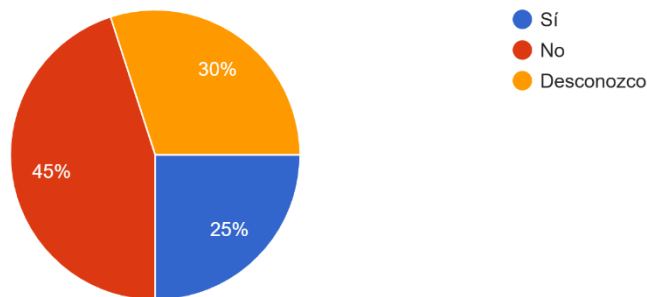
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **45%** de los entrevistados indica que no se tienen definidas las responsabilidades de los encargados de turno.

Gráfico No 14.- Delegación de tareas.

¿Se delegan tareas importantes a los encargados de turno de manera eficiente?

20 respuestas



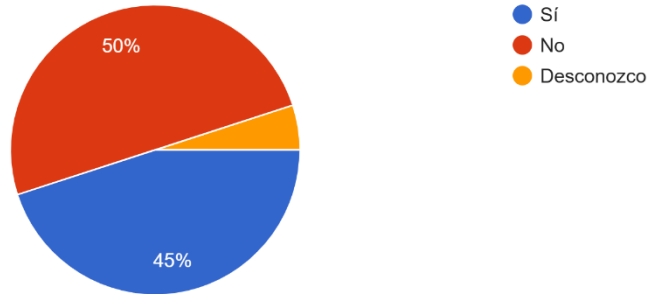
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **45%** de los entrevistados asegura que la delegación de tareas para los encargados de turno se carece de responsabilidad.

Gráfico No 15.- Responsabilidad de tareas.

¿El personal tiene claro quién es responsable de cada tarea dentro de su turno?

20 respuestas



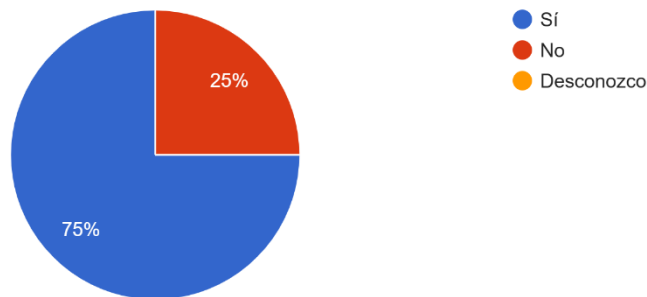
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **50%** de los entrevistados indican que no se les proporcionó un manual de sus actividades de operación para realizar su jornada laboral.

Gráfico No 16.- Toma de decisiones.

¿El administrador confía en los encargados de turno para la toma de decisiones?

20 respuestas



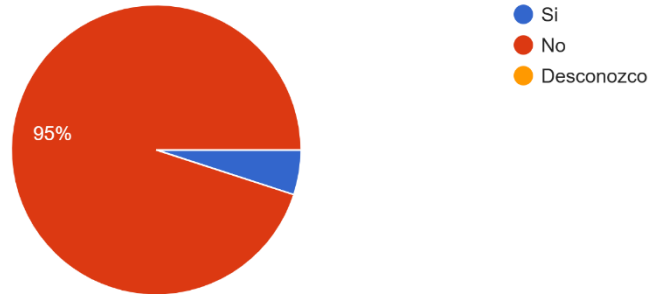
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación. El **75%** de los entrevistados asegura que el administrador delega su responsabilidad a los encargados de turno.

Gráfico No 17- Liderazgo.

¿El administrador demuestra liderazgo en la gestión del equipo de trabajo?

20 respuestas



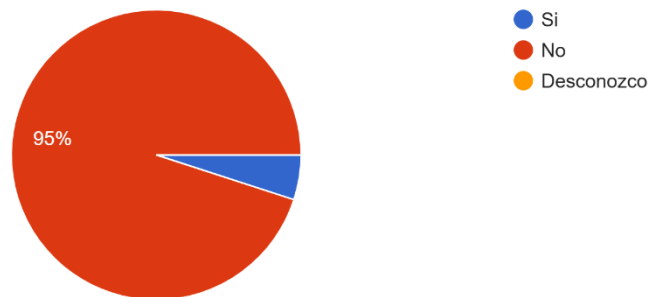
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **95%** de los entrevistados indicó que el administrador carece de liderazgo para la operación en el trabajo de equipo.

Gráfico No 18.- Resolución de conflictos.

¿El administrador resuelve conflictos de manera efectiva dentro de la empresa?

20 respuestas



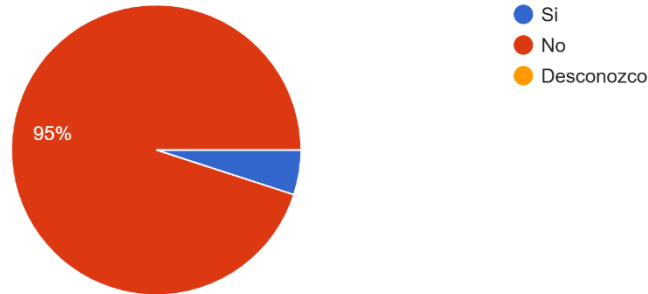
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **95%** de los entrevistados asegura que el administrador carece de criterio para la resolución de conflictos internos de la empresa.

Gráfico No 19.- Motivación.

¿El administrador motiva al personal para mejorar el desempeño en el trabajo?

20 respuestas



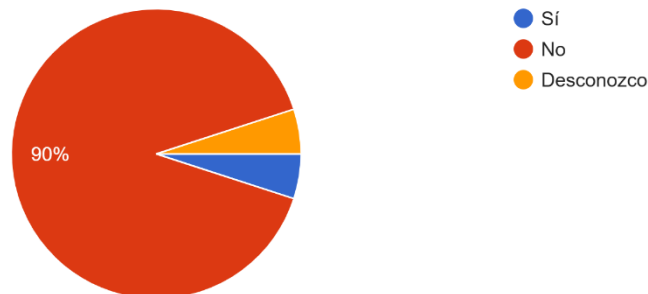
Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **95%** de los entrevistados señala que no existe alguna motivación por parte del administrador para poder realizar una eficiente función de operación.

Gráfico No 20.- Responsabilidad de operación.

¿Considera que el administrador asume la responsabilidad de la correcta operación del negocio?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, 2025*

Interpretación: El **90%** de los entrevistados asegura que la falta de responsabilidad del administrador genera una incorrecta operación, sobresaliendo su falta de liderazgo y compromiso hacia la operación de la empresa.

4.2 Diagnóstico de la plaza de cobro 192 Ozumba.

Cuadro No.4 Diagnóstico de la plaza de cobro 192 Ozumba

No.	PROBLEMA	SOLUCIÓN	EVIDENCIA
1.-	No hay canales de comunicación adecuados entre el personal de operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir circulares en las cabinas. • Reestablecer reuniones mensuales. • Difusión de WhatsApp. 	a) Circular. b) Grupo WhatsApp c) Convocatoria para reuniones.
2.-	Existe ineficiencia en cierre de turnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist para cajeros • Marcar en el reglamento si el checklist no está completo no te podrás retirar. • Por incumplimiento del checklist puede ser causa de rescisión de contrato. 	d) Checklist. e) Reglamento. f) Contrato.
3.-	Incumplimiento de actividades personal sin capacitación o perfil en el área.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a una persona idónea para capacitar a los nuevos elementos. • Pruebas piloto. • Seguimiento de checklist. 	g) Reclutador h) Checklist
4.-	No hay delegación de responsabilidad en los encargados de turno.	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist para encargados de turno. • Checklist para el administrador. 	i) Checklist – observaciones
5.-	Ausencia de liderazgo del administrador.	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de liderazgo. 	j) Curso de liderazgo. k) Test de personalidad.

Fuente: *Elaboración propia, 2025*

4.3 Propuestas de Solución

4.3.1. No hay canales de comunicación adecuados entre el personal de operación.

Se desea mejorar los resultados de una comunicación efectiva, conociendo la importancia de la relación entre el administrador y los encargados de turno, que a su vez compartirán con los cajeros receptores para lograr efectividad a la operación de la plaza de cobro. Por lo cual es necesario estructurar formularios que ayuden a generar circulares y reestablecer reuniones mensuales, apoyados de la difusión de un grupo de WhatsApp. Con ello se optimizará una comunicación efectiva entre el personal de operación.

A) Reuniones mensuales:

Serán encuentros entre administrador, encargados de turno y cajeros receptores para intercambiar ideas con el fin de alcanzar un objetivo. Con estas reuniones de trabajo se evitan los malentendidos, la duplicación de tareas o la falta de información sobre lo que está realizando el resto de los compañeros. Se coordinar trabajos y asignar tareas. En relación con lo anterior, cuando el equipo de trabajo afronte una nueva estrategia de trabajo, todos los compañeros deben tener claro cuáles son sus tareas y con qué plazos cuentan para realizarlas. Y esto es posible definirlo en las reuniones de trabajo.

Ante situaciones de contratación de un nuevo compañero de trabajo, puede ser necesario elaborar planes de actuación para saber qué acciones hay que realizar, qué objetivos se deben alcanzar y cómo se medirán los avances.

Por ello también es necesario tomar en cuenta si surge un problema o un conflicto en la plaza de cobro o en algún proyecto, las reuniones de trabajo serán el espacio propicio para hablar de forma distendida y buscar soluciones.

Las reuniones deberán ser cortas, cada responsable deberá tener asignado un asunto y se deberá elaborar una lista de tareas por hacer.

Fotografía No. 5 Reuniones de trabajo



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

B) Circulares para tratar asuntos relacionados a la operatividad:

La plaza de cobro no cuenta con circulares que ayuden a mejorar la comunicación dentro de la administración es por esto que se propone girar circulares mismas que serán utilizadas para transmitir información, instrucciones, decisiones o normativas, estas deben limitarse a aspectos meramente organizativos internos de la Administración. La circular desempeñara un papel vital para el buen funcionamiento de la plaza de cobro teniendo un propósito para su emisión y debe impulsar y generar la conexión y atracción y, por con ello la aceptación con los compañeros. Con esto se logrará tomar en cuenta cada uno de los puntos de vista de los compañeros, quedando como responsables de cada una de las decisiones o tareas que se encomienden a cada responsable de área para el buen funcionamiento y operatividad de la plaza de cobro.

Imagen No. 5 Circulares de productividad



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

C) Grupo de WhatsApp:

Debido a la falta de información que carece la plaza de cobro se tomó encuentra formar un grupo de WhatsApp, con este grupo de aplicación de mensajería podrá el administrador y/o encargados de turno compartir información, ideas y documentos que ayuden a organizarse para alcanzar los objetivos. Con esto se logrará compartir información útil fortaleciendo el trabajo en equipo realizar alianzas dentro del rol organizacional, fortalecer el sentido de pertenencia y fortalecer la colaboración.

4.3.2. Existe ineficiencia en cierre de turnos

La ineficiencia en los cambios de turnos puede afectar la operación y el bienestar de los encargados, por ello se determinó eliminar la ineficiencia en el cierre de turno realizando un nuevo reglamento interno de actividades, así mismo generar un contrato colectivo de trabajo donde se estipule la importancia de cumplir con un checklist.

D) Reglamento de trabajo:

La falta de un reglamento en la plaza de cobro sin ciertas reglas internas de trabajo es imposible que el administrador pueda imponer sanciones. Generando un reglamento interno de trabajo se establecerán las normas y reglas que deben seguir tanto los encargados de turno como los cajeros receptores, regulando los aspectos de jornada laboral, horarios de alimentos y obligaciones que deberán cumplir con el checklist. Con esto será posible imponer sanciones a los colaboradores, permitiendo que se realicen las tareas de forma sostenible.

Imagen No. 6 Reglamento de la caseta



LINEAMIENTO PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AUXILIO VIAL

VII. LINEAMIENTO

VII.1. DE LOS ASPECTOS DEL SERVICIO DE AUXILIO VIAL

Artículo 1.- Para otorgar el servicio de Auxilio Vial, las grúas deberán cumplir con lo establecido en la Norma Oficial Mexicana NOM-053-SCT-2-2010, transporte terrestre características y especificaciones técnicas y de seguridad de los equipos de las grúas para arrastre, arrastre y salvamento.

Artículo 2.- El servicio de Auxilio Vial consiste en trasladar los vehículos de las personas usuarias, cuyo peso no exceda la capacidad de carga de la Grúa, que por descomposturas, falla mecánica o falta de combustible no estén en condiciones adecuadas para continuar sus recorridos; siempre y cuando dichos vehículos no se hayan visto involucrados en hechos de tránsito, conforme a la definición establecida en el Artículo 2, Fracción XXIII del Reglamento de Tránsito en Carreteras y Puentes de Jurisdicción Federal, que a la letra dice: *"Hecho de tránsito, suceso relacionado con el movimiento de vehículos, personas, semovientes o cosas en las vías federales, que tenga trascendencia jurídica"*. También, el servicio puede consistir en el cambio de neumáticos, paso de corriente eléctrica a vehículos de menor o igual dimensión a la de la Grúa, agua para radiador, traslado por combustible y abanderamiento en situaciones de riesgo y de emergencia. Los servicios se prestarán únicamente en las zonas de cobertura asignadas a las Grúas, las cuales serán establecidas por la Subgerencia de Operación de cada Unidad Regional y serán actualizadas cada año (consultar anexo 1), dentro del tramo carretero a cargo de CAPUFE, que corresponda.

Artículo 3.- El servicio de Auxilio Vial es gratuito y consiste en el traslado del vehículo de las personas usuarias al lugar seguro, establecido por la Subgerencia de Operación de cada Unidad Regional y que deberá ser actualizado cada año, (consultar anexo 3). Se le podrá dar la opción a la persona usuaria de llevarla a la Plaza de Cobro de la Base de Auxilio Vial a la que corresponda la Grúa, si así conviene a sus intereses, todo ello dentro de la zona de cobertura de la Grúa, y preferentemente sin que el traslado implique salir del tramo.

11

Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

E) Contrato colectivo de trabajo:

La plaza de cobro cuenta con un contrato colectivo de trabajo, pero debido a la mala realización de las tareas ineficientes que realizan los encargados de turno durante su jornada y al cierre de turno se tomó la decisión de anexar una cláusula donde se estipule que por el incumplimiento del checklist puede ser causa de recesión de contrato.

Con esto se logrará que los encargados realicen de manera eficiente y concreten sus actividades evitando la generación de problemas con el turno entrante.

Imagen No.7 Contrato

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DENOMINADO RED DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL DISTRITO FEDERAL, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL ORGANISMO", REPRESENTADO POR SU DIRECTORA GENERAL, ARIADNA MONTEIL REYES, Y POR LA OTRA EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL DISTRITO FEDERAL, REPRESENTADO POR EL SECRETARIO GENERAL, GUILLERMO GUTIÉRREZ PÉREZ, PARTE A LA QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL SINDICATO" AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

DECLARACIONES:

DECLARA "EL ORGANISMO":

PRIMERA.- Que es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Distrito Federal, creado por Decreto de fecha treinta de diciembre de 1999, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el día siete de enero de 2000, documento que se agrega en copia debidamente certificada como anexo 1.

SEGUNDA.- Que la Directora General de "EL ORGANISMO" cuenta con facultades para celebrar el presente contrato colectivo de trabajo, acreditando los mismos con el documento en original que se exhibe, de fecha veintidós de diciembre de dos mil seis, consistente en su nombramiento debidamente firmado por el C. Jefe de Gobierno, Lic. Marcelo Ebrard Casaubón, que se agrega como anexo 2.

TERCERA.- Que tiene como objeto la prestación del servicio público de transporte de pasajeros, radial preferentemente en zonas periféricas de escasos recursos en el Distrito Federal; especial de transporte escolar; de personal y de traslado de personas en general, a favor de la administración pública centralizada, desconcentrada o periférica, o con instituciones de asistencia social sin fines de lucro, con base en los principios de igualdad, honestidad y profesionalismo.

CUARTA.- Que para cumplir con su objeto, requiere contratar a las trabajadoras y los trabajadores que sean necesarios y que tengan los conocimientos, experiencia y aptitudes para tal efecto.

QUINTA.- Que tiene su domicilio legalmente establecido, en las calles de Servicio Tensión, número ciento catorce, Colonia San Rafael, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06470, de esta ciudad.

Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

4.3.3 Incumplimiento de actividades personal sin capacitación o perfil en el área

Sin la capacitación adecuada, al personal de la plaza de cobro por ello será imprescindible solicitar la presencia de un reclutador que ayude a los encargados realizar mejor sus tareas.

F) Reclutador:

Debido a la carencia de reclutador en la plaza de cobro, los encargados de turno carecen de competitividad necesaria para realizar sus tareas de manera eficiente lo cual provoca retrasos, errores y una reducción en la operatividad, impactando negativamente en los resultados de la plaza de cobro. Por ello se tomó en cuenta la presencia de un reclutador para los empleados del área administrativa les permitirá a los encargados realizar sus actividades de manera eficiente. De esta manera el resultado que se obtendrá del reclutador será el impacto directo en el éxito de la plaza de cobro. El proceso de reclutamiento será diseñado y ejecutado para aumentar la productividad, mejorar la operatividad y alcanzar los objetivos planteados del administrador y/o encargados de turno. Seleccionando los nuevos aspirantes más adecuados para ocupar una vacante.

G) Pruebas piloto:

La plaza de cobro enfrenta problema como errores costosos, falta de viabilidad y resultados imprecisos por la falta de pruebas piloto, por ello es necesario realizar estas pruebas que ayudará como una prueba preliminar, que permitirá evaluar, refinar y, si es necesario, rediseñar aspectos de su estudio antes de la aplicación completa, de esta manera será posible que resultaran trascendentales en cuanto al beneficio que ofrece al proceso de investigación.

Con esta prueba será posible avanzar con el desarrollo de las actividades para lograr concluir con el objetivo.

Fotografía No. 6 Pruebas piloto



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

4.3.4. No hay delegación de responsabilidad en los encargados de turno

H) Checklist:

La delegación de tareas y responsabilidades entre los encargados de turno ha sido ineficiente provocando duplicidad de tareas y conflictos de intereses. Por ello se busca realizar un checklist para distribuir la carga de trabajo, buscando las tareas más adecuadas según las habilidades de cada encargado.

El objetivo principal del checklist es minimizar errores, reducir los despistes, asegurar que todo funciona o que nada se ha pasado por alto, y también averiguar los problemas que puedan aparecer y solucionarlos en el momento. Con esta herramienta se apoyarán los encargados de turno a organizar el trabajo y a realizar comprobaciones de fin de actividades.

Imagen No. 7 Chekclist



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

CHEKCLIST DE ACTIVIDADES PARA ENCARGADO DE TURNO

ACTIVIDAD	TURNO 1	TURNO 2	TURNO 3	OBSERVACIÓN
CORTE DE CARRILES				
PRE-LIQUIDAR				
DEPOSITO				
AFORO -INGRESO				
VALES DE CAMBIO				
SUBIR ARCHIVOS				
BITOCORA				
CONSUMO DE ROLLOS				
FONDOS				
FICHAS DE DEPOSITO				
PAPELETAS COMETRA				
BITACORA DE VALORES				
AFORO PORTAL				
FOLIOS CANCELADOS DEL DIA				
FOLIAR INFORMACION DEL DIA				
EMBOLSAR MONEDA				
ENVIAR CORREO DE DIA AFORO				

Fuente: Elaboración propia

4.3.5 Ausencia de liderazgo del administrador.

I) Curso de liderazgo:

La ausencia de liderazgo del administrador ha sido la falta de dirección y comunicación hacia el objetivo de la plaza de cobro. No establece una visión clara, así como no se establecen estrategias que ayuden a trabajar en equipo o buscar soluciones en la realización y cumplimiento de actividades, los encargados de turno tanto como cajeros receptores se han sentido desmotivados y desconectados de cursos de liderazgo orientadas al administrador, cuyas responsabilidades vayan más allá de la ejecución física del trabajo influyendo en la toma de decisiones y solución de problemas.

El objetivo de este curso es proporcionar al administrador un marco completo que abarque desde su desarrollo personal permitiendo tomar mejores decisiones estratégicas. Dando como resultado, que el administrador tomará decisiones más inteligentes, mejorando los resultados de la plaza de cobro.

Fotografía No 8 Curso de Liderazgo



Fuente: Plaza de cobro Ozumba 2025

J) Test de personalidad:

La falta de liderazgo del administrador de la plaza de cobro se resolverá poniendo en práctica una prueba de personalidad que nos ayude a evaluar las habilidades del administrador para dirigirse a los empleados. Utilizando este método para identificar el estilo de liderazgo del administrador y su capacidad para administrar.

De tal manera la prueba de personalidad nos dará como objetivo identificar las fortalezas y debilidades del administrador, también podrá ayudar a tomar decisiones más informadas y estratégicas, comprender mejor cómo sus características psicológicas impactan en su desempeño. Con esto el administrador podrá inspirar y motivar a los trabajadores, creando un ambiente de trabajo positivo.

CONCLUSIONES

Realizar esta investigación en la Plaza de Cobro 192 de Ozumba representó un desafío enriquecedor, ya que permitió aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula a un contexto laboral real. Como estudiante, pude comprobar que el liderazgo no es solo un concepto abstracto, sino un factor tangible que influye directamente en la dinámica de una organización. Esta experiencia reforzó la importancia de desarrollar habilidades de observación, análisis crítico y comunicación efectiva, competencias clave en la formación de un futuro profesional.

Además, el trabajo de campo evidenció la brecha que a veces existe entre la teoría y la práctica. Mientras que en los libros se presentan modelos de liderazgo ideales, en la realidad los administradores enfrentan situaciones complejas que requieren adaptabilidad y equilibrio entre la autoridad y la empatía. Este aprendizaje resulta invaluable, pues demuestra que el liderazgo efectivo no se limita a seguir fórmulas, sino a entender las necesidades humanas y operativas de un equipo. Como universitario, este proyecto no solo contribuyó a mi crecimiento académico, sino también a mi visión sobre el impacto que un buen líder puede tener en cualquier ámbito laboral.

Aprendizajes y proyección profesional:

Este estudio me permitió reconocer la importancia de la metodología científica en la investigación administrativa, desde la elaboración de encuestas hasta el análisis de datos cualitativos. Como alumno, valoré la necesidad de ser riguroso en la recolección de información y ético en su interpretación, evitando sesgos que pudieran distorsionar los resultados. También comprendí que el liderazgo es una habilidad que se construye con experiencia y autocrítica, algo que aplicaré en mi futuro profesional.

Finalmente, este proyecto reforzó mi convicción de que las organizaciones, sin importar su tamaño o sector, requieren líderes preparados y conscientes de su influencia. Como universitario en formación, asumo el compromiso de seguir desarrollando mis capacidades directivas, no solo desde lo técnico, sino también desde lo humano. Esta investigación no culmina con la tesis, sino que marca el inicio de un camino hacia la búsqueda constante de mejores prácticas gerenciales, siempre con miras a contribuir positivamente en los espacios donde me desempeñe.

Referencias Bibliográficas

- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Drucker, P. F. (1993). *The practice of management*. HarperBusiness.
- Hernández Espíndola, H. M. de la L., Quintana Sánchez, E., & Pérez Claudio, G. (2024). *Empresas Sociales en México: Innovación Empresarial con Impacto Social*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 7844-7861. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10110
- Hernández Espíndola, H. M. de la L., Ramírez López, F. M., & Carmona Martínez, J. M. (2023). Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y Autosostenibilidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 4551-4570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6500
- Hernández Espíndola, H. M. de la luz, Rodríguez Hernández, C. J., Leyte Xacalco, E., & Luna García, J. J. (2023). Emprendimiento y liderazgo en las IES: Fomentando la Innovación Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 212-227. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7671
- Hernández Espíndola, H. M., Cruz Sequera, J., Islas Cervantes, D. F., & Ríos Serrano, A. V. (2023). *El Papel del Liderazgo Inspirador: Cultura de Innovación Empresarial en Empresas Queseras de Ayapango, Estado de México*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1456-1471. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7820
- Hernández Espíndola, H. (2020). **El liderazgo efectivo en las organizaciones modernas**. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(3), 45-60. <https://doi.org/xxxx>

- Hernández, J. E. (2023), "Liderazgo Sostenible e Innovación en la Empresa: Integrando Objetivos Económicos, Sociales y Ambientales en la Zona Oriente del Estado de México" https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7682.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- López, J.& Vázquez A. (2024). *Liderazgo en las Organizaciones*. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río. 11. 74-76. 10.29057/estr.v11i22.12487.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Editorial Caribe.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Münch Galindo Lourdes (reimp. 2006), *Fundamentos de administración: casos y practicas*. Ed Trillas1997
- Münch Galindo Lourdes (2021), *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI* Ed. Trillas.
- Samplieri, H., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Paterson, R. J. (2000). *The assertiveness workbook: How to express your ideas and stand up for yourself at work and in relationships*. New Harbinger Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton & Company.

ANEXOS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE PROBLEMÁTICAS DERIVADAS DE LA FALTA DE
LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo:

Este cuestionario tiene como finalidad evaluar cómo la falta de liderazgo por parte del administrador y los encargados ha generado problemas en la comunicación, organización, cumplimiento de actividades, delegación de responsabilidades y liderazgo dentro de la empresa.

Instrucciones:

*Responda cada una de las siguientes preguntas seleccionando una de las tres opciones: **Sí, No, o Desconozco.***

I. Comunicación	Si	No	Desconozco
¿Considera que la comunicación entre los administradores, encargados y empleados es clara y efectiva?			
¿Existen canales formales de comunicación dentro de la empresa (por ejemplo, reuniones, tableros de anuncios, correo corporativo)?			
¿Los empleados reciben instrucciones claras y precisas sobre sus actividades diarias?			
¿Los encargados de turno transmiten correctamente la información entre los diferentes turnos?			
II. Organización de Turnos	Si	No	Desconozco
¿Se cuenta con un proceso estructurado para el cierre de turnos?			
¿Se reportan y solucionan los pendientes antes del cambio de turno?			
¿Se presentan problemas recurrentes debido a la mala organización en los cierres de turno?			
¿El administrador supervisa y da seguimiento al cierre de turnos?			



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

III. Capacitación	Si	No	Desconozco
¿El personal cuenta con la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones correctamente?			
¿Se han presentado problemas debido a que a empleados que no cumplen con el perfil requerido para el puesto?			
¿El administrador o los encargados proporcionan capacitación adecuada a los empleados nuevos?			
¿Existen protocolos para corregir errores causados por la falta de capacitación?			
IV. Responsabilidad	Si	No	Desconozco
¿Los encargados de turno tienen asignadas responsabilidades claras y definidas?			
¿Se delegan tareas importantes a los encargados de turno de manera eficiente?			
¿El personal tiene claro quién es responsable de cada tarea dentro de su turno?			
¿El administrador confía en los encargados de turno para la toma de decisiones?			
V. Liderazgo	Si	No	Desconozco
¿El administrador demuestra liderazgo en la gestión del equipo de trabajo?			
¿El administrador resuelve conflictos de manera efectiva dentro de la empresa?			
¿El administrador motiva al personal para mejorar el desempeño en el trabajo?			
¿Considera que el administrador asume la responsabilidad de la correcta operación del negocio?			

Gracias por su participación. Sus respuestas ayudarán a identificar áreas de mejora dentro de la organización.

Índice de imágenes		
<i>Imagen</i>	<i>Índice de imagen</i>	<i>Página</i>
Imagen 1.	Instrumento de investigación	26
Imagen 2.	Matriz de liderazgo	35
Imagen 3.	Ubicación de la Caseta de Cobro 192	40
Imagen 4.	Estructura Organizacional	51
Imagen 5.	Circulares de productividad	68
Imagen 6.	Reglamento de la caseta	70
Imagen 6.	Contrato	71
Imagen 7.	Chekclist	75

Índice de fotografías		
<i>fotografías</i>	<i>Índice de fotografías</i>	<i>Página</i>
Fotografía 1.	Plaza de Cobro de CAPUFE	8
Fotografía 2.	Plaza de cobro Ozumba	28
Fotografía 3.	Plaza de cobro 192 Ozumba	45
Fotografía 4.	Plaza de cobro 192 Ozumba	54
Fotografía 5.	Reuniones de trabajo	67
Fotografía 6.	Pruebas piloto	73
Fotografía 7	Curso de Liderazgo	76

Índice de tablas

<i>Cuadro</i>	<i>Índice de cuadros</i>	<i>Página</i>
Cuadro 1.	Dimensiones	23
Cuadro 2.	Teorías X Y y Z	37
Cuadro 3.	FODA de la Caseta 192	52
Cuadro 4.	Diagnóstico de la plaza de cobro 192 Ozumba	65

Ozumba Edo Méx, 15 de Julio de 2024

Lic. Alejandro Rojas Solorio
Administrador plaza de cobro 192 Ozumba

Por medio de este conducto yo Adriana González González, egresada de la Licenciatura en Administración de CU UAEM Amecameca, le solicito su valioso apoyo al permitirme elaborar una investigación garantizando la privacidad de datos sensibles, ya que la información recabada se aplicará para la tesis titulada "ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES Y ENCARGADOS DE TURNO"; con fines cien por ciento académicos.

Por su apoyo de antemano gracias

Atentamente.



Adriana González González



Ozumba Edo Méx. Jueves, 18 de Julio de 2024.

Lic. Alejandro Rojas Solorio
Administrador plaza de cobro 192 Ozumba

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que la C. Adriana González González, alumna egresada de la UAEM Amecameca, de la licenciatura en Administración, ha sido admitida en el organismo CAPUFE en plaza de cobro 192 Ozumba para realizar su trabajo de investigación de tesis. En el área administrativa, con un horario de 09:00 a 15:00 horas con fecha de inicio 20 de julio de 2024 y con fecha de culminación de 05 de diciembre de 2024.

Quedo a sus órdenes y reitero mi compromiso.

Atentamente
Lic. Alejandro Rojas Solorio

