

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO

ADMINISTRATIVA

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA EN
EL ESTADO DE TABASCO”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

P R E S E N T A:

VERÓNICA RAMÍREZ SÁNCHEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO

CO-DIRECTORA DE TESIS:

DRA. EDITH GEORGINA SURDEZ PÉREZ

VILLAHERMOSA, TABASCO

ABRIL 2022



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**



DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/0413/2022

Villahermosa, Tabasco; 14 de marzo de 2022

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES
PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que la **Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo** directora y la **Dra. Edith Georgina Surdez Pérez**, codirectora, dirigieron y supervisaron la tesis:

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA EN EL
ESTADO DE TABASCO**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Verónica Ramírez Sánchez** egresada de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra, Dra. Edith Georgina Surdez Pérez, Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo, Dra. Herminia Banda Izeta, Dra. Aída Beatriz Armenta Ramírez, revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que la interesada ha llevado a efecto. Por lo tanto, *puede imprimirse.*

ATENTAMENTE

Luis Manuel Hernández Govea
**DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA
DIRECTOR**

UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

c.c.p. Archivo,
MLXV/RZC*

Miembro CUMEX desde 2008

**Consortio de
Universidades
Mexicanas**

UNA ALIANZA DE CALIDAD POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6205 ó 6206

E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA EN EL ESTADO DE TABASCO”**, de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los catorce días del mes de marzo del año 2022

AUTORIZÓ



LIC. VERÓNICA RAMÍREZ SÁNCHEZ

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. Verónica Ramírez Sánchez; estudiante del Programa Maestría en Administración y Dirección Estratégica con registro **PNPC 005589** de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la **UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO** como autor de la presente tesis para el grado de Maestro titulado: **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR TECNOLÓGICA EN EL ESTADO DE TABASCO”** Declaro que:

Esta tesis es mi propio trabajo; con excepción de las citas bibliográficas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, grado o equivalente. Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad en el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 15 de marzo de 2022



Verónica Ramírez Sánchez

AUTOR

Agradecimiento

A *Dios* por ser tan bueno y permitirme cumplir muchos sueños, darme la sabiduría, paciencia, salud, apoyo. Alabado seas siempre.

“Porque sé los planes que tengo para ti”, declara el Señor,
“planes para prosperar y no hacerte daño, planes para darte
esperanza y un futuro”. Jeremías 29:11

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por brindarme el apoyo económico para poder realizar este trabajo de investigación y terminar satisfactoriamente este posgrado. Asimismo, a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) y a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) y sus maestros, por permitirme cumplir mis metas académicas, sus conocimientos y aprendizajes, siempre Juchimán.

A la Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo, la Dra. Edith Georgina Surdez Pérez y la Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra por todo el tiempo dedicado para acompañarme y guiarme en la elaboración de este trabajo de investigación, grandes académicas y personas, Dios me las bendiga siempre.

A mi familia, sin duda, uno de los pilares fundamentales en el logro de esta meta son ustedes, gracias por confiar y creer en mí, por todo su apoyo en los momentos difíciles, por animarme y escucharme, los amo, Dios me permita regresarle un poco de todo lo que me han brindado.

A mis *amigas* Janeth, Lili y Liliana, gracias porque este camino recorrido fue mejor junto a ustedes, su apoyo, ánimos y buenos deseos, sé que Dios las puso en mi camino y agradezco por su linda amistad. Dios me las bendiga.

A todas aquellas personas que no menciono pero que de alguna manera me apoyaron, gracias.

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación fue analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad de los trabajadores administrativos en una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco. Se utilizó la metodología cuantitativa, el estudio tuvo un diseño no experimental y transversal, de tipo descriptivo y correlacionando las variables estilos de liderazgo y productividad, el tamaño de la población de estudio estuvo integrado por 141 trabajadores que laboran en ambos turnos y que pertenecen a cinco departamentos del área administrativa de la institución educativa, se validaron los instrumentos utilizados mediante un análisis factorial exploratorio.

Se concluye que el estilo de liderazgo participativo es el que prevalece en la institución, es decir, la comunicación y trabajo en equipo son percibidos positivamente, mientras que la productividad de los trabajadores está determinada por el compromiso que tienen los trabajadores hacia la organización. Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación débil entre los estilos de liderazgo y la productividad de los trabajadores.

Palabras clave: estilos de liderazgo; institución educativa; productividad,

Índice

Resumen.....	7
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras.....	12
Apéndice.....	12
Introducción.....	13
Capítulo I.....	18
Marco Contextual.....	18
Planteamiento del Problema.....	18
La importancia de la educación para el crecimiento económico.....	20
Estadística del sistema de educación media superior en México.....	22
Las Instituciones de Educación Media Superior en México.....	23
Estadística del sistema de educación media superior en el estado de Tabasco.....	26
Preguntas de Investigación.....	27
Objetivos de la Investigación.....	27
Justificación de la Investigación.....	28
Hipótesis.....	31
Limitaciones.....	31
Delimitaciones del Estudio.....	31
Capítulo II.....	32
Revisión de la Literatura.....	32
Las Instituciones Educativas como Organizaciones.....	32
Liderazgo e implementación de estrategias.....	33
Definiciones del Liderazgo.....	35
Teorías y enfoques que dieron origen al Liderazgo.....	36

Modelo del Liderazgo de Likert	41
Productividad	43
Indicadores de la Productividad Laboral.....	44
Factores que Influyen en la Productividad	45
Estudios Relacionados con el Estilo de Liderazgo y la Productividad	48
Capítulo III Método de investigación	51
Enfoque de Investigación	51
Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación	51
Modelo Empleado	51
Características de los Sujetos de Estudio.....	53
Técnica	55
Instrumentos de Investigación.....	55
Pilotaje y Validación del Instrumento	56
Métodos y Proceso para el Análisis de la Información.....	59
Capítulo IV Resultados de la investigación	60
Estadística descriptiva de la variable liderazgo	61
Comparación de las medias poblacionales de la variable liderazgo	66
Estadística descriptiva de la variable productividad	68
Comparación de las medias poblacionales de la variable productividad.....	73
Correlaciones.....	75
Capítulo V Discusión y conclusiones.....	77
Recomendaciones	81
Referencias	83
Apéndice	92

Índice de Tablas

Tabla 1 Modalidades de Educación Media Superior en México.....	24
Tabla 2 Recuento de escuelas, alumnos, docentes y personal administrativo en el estado de Tabasco.....	26
Tabla 3 Teorías del liderazgo definida por autores de la Teoría de las Relaciones Humanas ..	37
Tabla 4 Enfoque de estilo de liderazgo	40
Tabla 5 Factores internos y externos para la mejora de la productividad	46
Tabla 6 Operacionalización de la variable estilos de liderazgo y productividad	52
Tabla 7 Distribución de personal por departamentos	54
Tabla 8 Puntuación para los puntos de escala.....	56
Tabla 9 Análisis factorial con Varimax de los instrumentos de investigación.....	57
Tabla 10 Fiabilidad de los instrumentos.....	59
Tabla 11 Frecuencia del género, antigüedad laboral y grado de estudios de la población.....	60
Tabla 12 Niveles de liderazgo en la institución educativa (escala 16-80).....	61
Tabla 13 Niveles de estilos de liderazgo presente en la institución educativa.....	62
Tabla 14 Estadísticos descriptivos de las dimensiones del liderazgo.....	63
Tabla 15 Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo autoritario.....	64
Tabla 16 Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo democrático.....	64
Tabla 17 Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo participativo	65
Tabla 18 Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con el género	66
Tabla 19 Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con el nivel de estudios alcanzados.....	66

Tabla 20 Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con la antigüedad laboral.....	67
Tabla 21 Niveles de productividad presente en la institución educativa.....	68
Tabla 22 Niveles de productividad presente en la institución educativa.....	69
Tabla 23 Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable productividad.....	70
Tabla 24 Estadísticos descriptivos de la dimensión efectividad.....	71
Tabla 25 Estadísticos descriptivos de la dimensión compromiso	71
Tabla 26 Estadísticos descriptivos de la dimensión responsabilidad	72
Tabla 27 Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de la productividad con el género.....	73
Tabla 28 Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con el nivel de estudios alcanzados.....	73
Tabla 29 Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con la antigüedad laboral.....	74
Tabla 30 Correlaciones entre las variables liderazgo y productividad.....	75
Tabla 31 Correlaciones entre la variable productividad y las dimensiones del estilo de liderazgo	75
Tabla 32 Correlaciones entre las dimensiones del liderazgo y dimensiones productividad	76

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de los sistemas gestión a un nivel de conceptualización organizacional.....41

Apéndice

Apéndice 1 Cuestionario de estilos de liderazgo y productividad.....92

Apéndice 2 Cuestionarios a través de Google.....95

Introducción

En las Instituciones de Educación Media Superior, la utilización de la administración es elemento clave para cumplir con los objetivos que se plantean, su ejercicio busca satisfacer las necesidades de la sociedad en materia del servicio de educación que aporta ciudadanos preparados para las demandas profesionales, sociales, laborales y económicas que existen en el Estado.

Las Instituciones de Educación Tecnológica en el Estado de Tabasco buscan satisfacer la necesidad de la sociedad de superación profesional y tecnológica de la sociedad, formando personas con conocimientos tecnológicos en las áreas industriales, comerciales y de servicios, que son muy importantes en la economía del Estado.

El estado de Tabasco cuenta con 6 instituciones de educación media superior tecnológicas pertenecientes a la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS), estas instituciones cuentan con una terminación de carrera técnica para los estudiantes, por ello, la importancia de su administración y dirección, también radica en los conocimientos que alcanzan los alumnos, así como la experiencia laboral que adquieren los estudiantes en algún área laboral que aporta al desarrollo y economía del estado.

La presente investigación se llevará a cabo en una de las seis Institución de Educación Tecnológica ubicada en el Estado de Tabasco, la cual se encuentra conformada por cinco departamentos: Departamento de Planeación y Evaluación, Departamentos de Servicios Docentes, Departamentos de Servicios Escolares, Departamento de Vinculación con el Sector Productivo y el Departamento de Servicios Administrativos. En estos departamentos

mencionados se ha podido encontrar una diferenciación notable en los resultados presentados y cumplimiento de objetivos.

En la actualidad el liderazgo se ha señalado como una de las características más importantes de los jefes, gerentes, directores o administradores, quienes guían a los trabajadores mediante acuerdos para perseguir los objetivos de las organizaciones.

El tema del liderazgo a pesar de ser uno de los más investigados por los estudiosos, es relevante generar nuevas investigaciones para cada organización, porque los resultados pueden variar, en virtud de que toda organización presenta características particulares y diversas. El tema de liderazgo como el de la productividad, se han convertido en los más estudiados en las organizaciones públicas como en las privadas, de igual manera se han realizado diversos estudios en instituciones educativas de los diversos niveles.

La variable del liderazgo ha tenido diversos enfoques desarrollados a través de diversos estudios a lo largo de este y el siglo pasado, siendo el más utilizado para las investigaciones educativas el de liderazgo directivo, el cual divide el liderazgo en varios estilos de liderazgo, que van acorde a características específicas que implementan los jefes o directivos.

La investigación documental sugiere que cada estilo de liderazgo tiende a dar como resultados diferentes niveles de productividad, es por ello que el tema empleado en el presente trabajo es “Estilos de liderazgo y su relación con la productividad en una Institución de Educación Media Superior Tecnológica”, la cual tiene por objetivo indagar los estilos de liderazgo presentes en una Institución de Educación Tecnológica en el Estado del estado de Tabasco y a su vez como cada estilo diferente implementado influye en la productividad de sus empleados en cada departamento.

A lo largo de los años se han reconocido diversos estilos de liderazgos, para efectos de esta investigación se emplea el modelo de Likert utilizado por Guerrero y Vásquez (2017). Se distinguen tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y participativo.

El liderazgo autoritario se caracteriza por la nula participación de los subordinados, los líderes tienden a tomar todas las decisiones en las organizaciones. El segundo estilo, democrático, tiende a tener la participación de los subordinados en conjunto con el líder, por último, en el estilo liberal los líderes tienden a delegar y dar libertad a los subordinados (Guerrero y Vásquez, 2017).

El presente documento se divide en cinco capítulos, en el primero se describe; el planteamiento del problema, donde se describe el problema que presenta la organización, sus posibles causas, lo que se ha realizado para evitarlo, así como los posibles factores que se asocian al problema; las preguntas de la investigación, estas preguntas surgen a partir del planteamiento del problema, y son las que pretende responder la presente investigación; en los objetivos de la investigación se plasman los objetivos que se persigue cumplir, estos se encuentran divididos en general y específicos; la justificación es el texto donde se plasma la importancia que tiene la solución del problema de investigación, así como los beneficios que se podrían obtener al resolverla; y la hipótesis que se persigue comprobar.

En el capítulo dos; se plasma la revisión documental, la normativa, la teórica y la conceptual de las variables: estilo de liderazgo y la productividad, en el cual resalta el modelo a utilizar en la presente investigación del autor Likert (1975) adaptado por los autores Guerrero y Vásquez (2017) de esta forma como las dimensiones de ambas variables. De igual manera se aborda las investigaciones previas que diversos autores han realizado en los últimos

diez años, las cuales ayudan a la presente investigación a dar soporte y guiarnos a la metodología que se pretende llevar a cabo.

En el capítulo tres; se describe la parte metodológica, técnicas y procedimientos, que se pretende emplear para llevar a cabo la investigación, en el cual destaca será de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, y de tipo descriptivo y correlacional, al tener dos variables: estilos de liderazgo y productividad, para la cual se aplicarán dos cuestionarios de los autores Guerrero y Vázquez (2017) denominados: cuestionario de estilos de liderazgo conformado por veinte ítems en las que se representan cuatro dimensiones de estilos de liderazgo: autoritario, democrático y participativo y el cuestionario para medir los diferentes niveles de productividad laboral, el cual se integra de 13 ítems con dimensiones como: efectividad, compromiso y responsabilidad. La validez y fiabilidad de los instrumentos se llevará a cabo a través de un Juicio de Expertos, análisis factorial y un Alfa de Cronbach.

La población de estudios se encuentra conformado por 99 trabajadores administrativos, que laboran en cinco diferentes departamentos generales mencionados anteriormente. Debido al tamaño de la muestra se pretende realizar un censo, de igual manera se destaca que la recolección de información se llevó a cabo a través de medios electrónicos, debido a las condiciones de salud que se vive en el mundo por el Covid-19.

En el capítulo cuatro se describe y muestra el análisis estadístico que tuvo lugar gracias a la aplicación de los cuestionarios aplicados a la población de estudio, se describe algunas características sociodemográficas como: género y nivel de educación, así como la antigüedad laboral de los trabajadores administrativos. Para ambas variables: liderazgo y productividad, se elabora la estadística descriptiva y la comparación de las medias poblacionales. Por último, se muestra los resultados obtenidos en la correlación de ambas variables de estudio, y de las

dimensiones estudiadas. En el capítulo cinco se aborda la discusión y conclusiones que se lograron obtener de llevar a cabo esta investigación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo I

Marco Contextual

Planteamiento del Problema

La eficaz administración en las instituciones educativas representa un elemento que aporta un bienestar para el país, el Estado, la economía y la sociedad en general, debido al objetivo que persiguen estas instituciones de formar, difundir conocimientos y elementos que ayuden a los futuros ciudadanos a contar con las habilidades y competencias necesarias que la sociedad, el mundo laboral y profesional requieren.

Martínez (2012) menciona que la administración en las instituciones educativas es la encargada de aplicar un sistema eficiente y eficaz para alcanzar la enseñanza-aprendizaje, así logra satisfacer las necesidades sociales, escolares y del mercado laboral, es decir, la administración es la responsable de los resultados de este sistema.

Diversos estudios concuerdan que la educación de calidad se logra a través de la correcta administración y gestión de las instituciones, una sociedad mejor educada tiende a utilizar de manera eficientes sus recursos, lo que da como resultado una mayor productividad laboral. (Cantero y Celman, 1999; Rivera y Cavazos, 2015; Salas, Salas y Herrera, 2011, Gómez, 2011; Valdés, Ocegueda y Romero, 2018).

Por lo anterior, y debido al impacto que deriva de la educación en aportar un crecimiento de competencias y desarrollo económico de un Estado e incluso del país, se busca que las instituciones cumplan con los objetivos establecidos. Sandoval, Acosta y Gutiérrez (2013) concuerdan y reiteran que la buena administración y liderazgo eficaz de los equipos directivos dentro de las instituciones educativas permiten el logro de la calidad escolar y la

efectividad de los mismos servicios educativos que se ofrece. Por el contrario, Altamirano (2006) afirma que cuando existe una ineficiente administración, esta se ve reflejada en todos los procesos de los servicios educativos y sus niveles de productividad.

En el Estado de Tabasco en una de las seis Institución de Educación Tecnológica, se ha observado una variación notable en sus resultados y cumplimientos de objetivos, por ello se ha cuestionado la causa por la cual cada departamento en la mayoría de las ocasiones varía, por ejemplo: al hablar de tiempos de entrega de trabajo, juntas, asistencia, motivación del personal, capacitación, comunicación, eficiencia, eficacia y efectividad. Estos tres últimos señalados por Koontz & Weihrich (2013) como elementos que sirven para medir la productividad de una forma completa, por ello se menciona que, en cada departamento existe niveles de productividad diferentes.

En esta Institución de Educación Tecnológica en el Estado de Tabasco, cada departamento es dirigido por un jefe de área y se ha tomado la decisión de rotar a los jefes a diferentes departamentos, en donde se ha observado que cada jefe implementa un estilo propio de dirección, lo que podría ser la causa de los diferentes niveles de productividad laboral que se observan en la actualidad.

Vásquez (2012) afirma que los individuos a cargo de instituciones educativas además de los conocimientos de sus funciones, deben buscar la optimización de recursos para alcanzar una máxima eficiencia, calidad y productividad en la búsqueda del logro de sus objetivos.

En contraste, diversos estudios concuerdan que los estilos de liderazgo se relacionan positivamente con la productividad, muchas organizaciones han mejorado su efectividad, gracias al impacto del liderazgo en la productividad, que es considerada como uno de los factores más importantes para el éxito de una organización. El estilo de liderazgo correcto

tiende a mejorar la productividad y desempeño de los trabajadores dentro de la organización, así como la confianza de los seguidores hacia sus líderes, lo cual representa una ventaja para que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas. (Berdecía, Gonzáles y Rubén, 2013; Guerrero y Vásquez, 2017; Prada, 2013; Gonzales y Gonzales, 2014; Mateus, 2019; Rivera y Conrado, 2016).

Por lo anterior, es crucial para las organizaciones buscar tener empleados que logren aplicar el mejor estilo de dirección como estrategia, para obtener mejores resultados de productividad, ya que estas instituciones aportan ciudadanos con las habilidades y aptitudes competentes para formar parte del mundo laboral o seguir preparándose a través de la educación superior.

En las instituciones de educación media superior Delgadillo (2011) afirma que el liderazgo se ha convertido en un componente fundamental caracterizado por dirección, influencia y dominio, en el cual se menciona a la dirección como el actor principal. Por ello se busca conocer los estilos de liderazgo y saber cómo cada uno de estos infieren en los niveles de productividad y cumplimiento de los objetivos de los empleados.

La importancia de la educación para el crecimiento económico

La educación funge como un pilar fundamental en el crecimiento económico de cualquier país, estado o comunidad, a través de la educación se enseña, capacita, y se trasmite conocimientos necesarios para formar capital humano preparado para que puedan formar parte del mercado de trabajo.

Por ello, en el contexto internacional existen diversas instituciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otras, fungen como impulsores de políticas que orientan a los gobiernos para implementar estrategias para vincular la enseñanza, producción, calidad, excelencia, eficiencia, eficacia, competitividad, certificación, e internacionalización profesional que ayuden a cumplir con los objetivos que toda institución educativa persigue (Salas, Salas y Herrera, 2011).

Un estudio señala que las agrupaciones más interesadas en la problemática educativa son: el Banco Mundial (BM); la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO); la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y, en el ámbito latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) Maldonado (2000). Debido a la importancia de la educación en el desarrollo económico, las políticas de los países como Alemania, Estados Unidos, Japón, España, Francia, etc., que forman parte de la OCDE invierten en promedio 6.2% del Producto Interno Bruto (PIB) en instituciones educativas, han buscado el aumento los recursos privados en fondos para la educación, además de convertir a la educación media superior como un elemento universal. En comparación, México gasta un 6.4% en educación del PIB, y ha optado por disminuir los fondos públicos para educación, además, solo el 24% de los adultos han completado el nivel medio superior, lo que representa una desventaja para el país. (Alaníz, 2009).

De igual manera, el Banco Mundial contempla como un sector primordial a la educación, por ello esta representa el 30.7% del total de los programas financiados en México, en la cual, para la educación media superior se busca, por ejemplo: mejorar las habilidades técnicas en el ámbito laboral y certificación de destrezas a nivel técnico (Alaníz, 2009).

Diversos estudios e instituciones concluyen que la educación representa una ventaja en el desarrollo social, cultural, y económico para cualquier país, a través de la educación se logra formar al capital humano, la cual representa la base de la formación profesional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2017; Banco Mundial [BM], Villalobos y Pedroza, 2009; Alaníz, 2009; Ordoñez, Martínez y Zúñiga, 2018).

Estadística del sistema de educación media superior en México

En México, la Educación Media Superior es el vínculo entre la educación básica y la superior, esta es el fundamento de alineación profesional y los mandos de educación se encargan de establecer para la población nacional una cobertura en su totalidad en cuanto a servicios de calidad, que son necesarias para cubrir con las necesidades de la sociedad cambiante (Encuesta Nacional de Inserción Laboral de los Egresados de la Educación Media Superior [ENILEMS], 2019).

Sin embargo, los índices de escolarización en los niveles de educación media superior en México son bajos, no se ha logrado aumentar el porcentaje de escolarización de estudiantes en este nivel, por el contrario, este índice ha baja un 54%. Además, solo un 16% de los adultos han cursado la educación media superior, posicionando al país entre los países miembros de la OCDE con la proporción más baja (OCDE, 2017).

Por ello, en México se tiene mano de obra poco calificada en comparación con otros países, las actividades laborales son de bajo valor agregado, lo que tiende a llevar a las personas a buscar empleos informales, este tipo de empleos en México se calcula representa un 52.5% del total de los trabajos, los trabajadores de la economía informal tienden a tener menor probabilidad de capacitación, de contar con habilidades y competencias necesarias para.

llevar a cabo las actividades con eficiencia, al contrario, se reduce a una baja calidad. (OCDE, 2017).

Lo anterior da como resultado costos sociales y pérdidas de ingresos fiscales, al contar con empresas informales que no están reguladas, además que las empresas informales tienden a no invertir o invertir muy poco para la formación y capacitación de la mano de obra o la modernización de procesos, estas empresas tienden a no invertir para la economía representa una pérdida de productividad y crecimiento en el país. (OCDE, 2017).

Las Instituciones de Educación Media Superior en México

Como se abordó anteriormente la educación media superior representa un serio problema, este exhibe niveles de deserción y reprobación más altos para la educación con un 37.4% (Alaníz, 2009), lo que deriva en dificultades en el desarrollo de competencias, que ayuda a los estudiantes a continuar estudiando el nivel superior, o bien añada al mercado laboral mano de obra calificada en las competencias y habilidades necesarias. (Encuesta Nacional de Inserción Laboral de los Egresados de la Educación Media Superior [ENILEMS], 2019). Por ello, los gobiernos han buscado a través de políticas implementar diversas estrategias, que ayuden a resolver estos problemas.

Una de ellas es la Secretaría de Educación Pública (SEP) en México, que se reconoce como la encargada de administrar, regular e impulsar la educación en todos sus niveles, para cumplir todas sus funciones educativas y administrativas, la Secretaría cuenta con Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades, así como Secretarías dependientes de la SEP por niveles, en las que se puede mencionar: la Subsecretaria de Educación Media Superior y la Subsecretaria de Educación Superior. (SEP, 2019)

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) es el órgano dependiente de la SEP, encargadas de fijar las pautas y lineamientos que rigen la planeación, organización, evaluación, en sus dos ámbitos: académica y administrativa de la Educación Media Superior (EMS) en sus diferentes modalidades en el país, en los ámbitos Federal y Estatal. (SEMS, 2019)

La modalidad en México de la EMS (ver tabla 1) se fragmenta en diversos tipos de modalidades, cursos de Capacitación para el trabajo e incluso se cuenta con la alternativa de estudiarlo a distancia.

Tabla 1

Modalidades de Educación Media Superior en México

Modalidad	Direcciones generales y subsectores	Número de planteles en México
Bachillerato general	Colegio de Bachilleres (COLBACH)	150
	Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS)	456
	Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR)	35
Bachillerato Tecnológico	Centros de Estudios Tecnológicos en Aguas Continentales (CETAC)	4
	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA)	288
Profesional Técnico	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)	308
Capacitación para el trabajo	Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI)	200+
	Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT)	27

Fuente: Elaboración propia con base a (Portal del Gobierno de México, 2020)

La Institución de Educación Tecnológica sujeto de estudio forma parte de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS), ofrece el servicio educativo del nivel medio superior tecnológico y cuentan con una terminación de carrera técnica para los estudiantes, su importancia radica en los conocimientos propedéuticos que brinda a los estudiantes para seguir con los estudios de nivel superior, así como la preparación, a través de la vinculación, para el ámbito laboral que atiende las necesidades de los sectores productivos del país, en el estado de Tabasco se encuentran 6 de estas instituciones, las cuales se mencionan a continuación.

- Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 32 “José Vasconcelos”
- Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No.70 "Pedro Moreno".
- Centro De Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 93
- Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 163 "Gral. Ignacio Gutiérrez Gómez"
- Centro de Bachillerato Tecnológico, industrial y de servicios No. 167
- Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 249

En las escuelas de educación media superior Delgadillo (2011) afirma que el liderazgo está vinculado con la eficiencia en las distintas áreas de los centros de trabajo, e incluso, esta se basa en la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS).

Uno de los actores fundamentales de las instituciones son los directores, debido a ello la RIEMS menciona al liderazgo como parte del perfil de los nuevos directores, además, se ha encontrado que el desempeño del director de la institución y el uso de un liderazgo efectivo tiene beneficios para la institución (Cerecedo, Maldonado y Ortega, 2008; Delgadillo, 2011).

Estadística del sistema de educación media superior en el estado de Tabasco

En el Ciclo Escolar 2019-2020 los alumnos inscritos en el estado de Tabasco que es parte del Sistema Educativo Estatal (SEE), ya sea escolarizado y no escolarizado, consintió en 755 mil 403 alumnos, en los que trabajan 39 mil 716 docentes, con un total de 5 mil 633 escuelas presentes en el estado, este número de matrícula es equivalente al 29.7% de la población total del Estado. (Secretaría de Educación del Estado de Tabasco [SETAB], 2020)

De las 5 mil 633 escuelas, 367 corresponde a instituciones que ofrecen el nivel de educación media superior, de igual manera este nivel educativo cuenta con un total de 2 722 personales administrativos, auxiliar y de servicios. (Secretaría de Educación del Estado de Tabasco [SETAB], 2020)

Tabla 2

Recuento de escuelas, alumnos, docentes y personal administrativo en el estado de Tabasco.

Nivel educativo	Escuelas	Alumnos	Docentes	Personal administrativo
Secundaria	797	134 995	7 310	2 978
Media Superior	374	114 739	7 359	2 722
Superior	107	89 198	9 204	1 854

Fuente: Elaboración propia con base a (Estadística Básica del Sistema Educativo Estatal a Inicio de Cursos 2019-2020.)

La matrícula escolar de la educación media superior que representa el 15.2 %. A su vez, en el municipio del Centro la matrícula total es de 35 305 alumnos inscritos, y 7 936 corresponden a escuelas federales de educación media superior. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020; SETAB, 2020)

Debido a estas estadísticas en el estado de Tabasco, se ha reconocido como serio problema el alto índice de deserción escolar, así como la infraestructura educativa, esto fue

corroborado por el secretario de Educación en el estado de Tabasco, Guillermo Narváz Osorio, quien señaló que el índice de deserción escolar es actualmente del 11 por ciento que en comparación de la media nacional se ubica en 4 y 5 puntos por encima, en lo que respecta a los niveles de educación secundaria y media superior. (Comisión de Radio y Televisión de Tabasco [CORAT], 2019). Lo anterior ha traído como consecuencia al Estado de Tabasco ciudadanos sin la preparación necesaria que demanda el mercado laboral, además, de incrementar el porcentaje de trabajos informales, que desfavorecen al crecimiento económico del estado.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco?

¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco?

¿Cuál es el nivel de productividad de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad de los trabajadores administrativos en una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco.

Objetivos específicos.

Identificar cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco.

Determinar el nivel de productividad de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco.

Justificación de la Investigación

El buen funcionamiento de las Instituciones de Educación Tecnológica es importante para todos los individuos de la sociedad, ya que estas son las encargadas de formar ciudadanos capaces, con habilidades y conocimientos que proporcionan personas competentes para aportar beneficios a la economía y la sociedad en general.

Debido a la importancia de los directivos en las instituciones, la Reforma Integral de Educación Media Superior en México (RIEMS), define las características que deben tener los directivos de las instituciones y esto se puede constatar en los manuales de procedimientos que buscan y definen a los nuevos directivos como líderes (Salas, Salas y Herrera, 2011).

Por su parte, Salas, Salas y Herrera, (2011) afirma que las funciones del líder son imprescindibles en la búsqueda del éxito institucional, debido a esto, el líder debe inspirar confianza y rendimiento, que sea capaz de dirigir de persuadir, para que los trabajadores se sientan convencidos de seguirlo por decisión propia.

Rivera y Cavazos (2015) citando a Alfaro (2010) afirman que la gestión escolar y su relación con el liderazgo, representan una de las características relevantes para desarrollo de las instituciones en relación con los aprendizajes, a sus profesores y sus contenidos, logrando que se alcance la calidad educativa. Además, argumentan que la gestión se debe realizar a

partir de un liderazgo, que a su vez correlacione aspectos pedagógicos y administrativos desde un enfoque humanista, integrar recursos, conocimientos, estrategias, eficacia y eficiencia para garantizar el funcionamiento eficaz de toda la institución.

Por ello, la presente investigación considera como sujetos de estudio el personal administrativo de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco, ya que es el personal encargado del manejo y dirección de estas instituciones, así como los encargados de gestionar e implementar estrategias y mejoras, que ayuden a contrarrestar algunos problemas educativos que se tiene en el estado, de manera eficaz y productivo.

La presencia de una figura con el correcto liderazgo en las organizaciones puede tener un impacto positivo es las mismas, debido a que los trabajadores encuentran una identificación con una figura de un rango superior que se preocupa por el bienestar de los trabajadores. Cabe indicar que en muchas organizaciones el impacto es negativo debido a que la figura de liderazgo carece de las características que un buen líder debe tener (Jiménez y Villanueva, 2018; Berdecía, Gonzáles y Rubén, 2013; Prada, 2013; Gonzales y Gonzales, 2014; Mateus, 2019).

Por consiguiente, en la actualidad se ha relacionado cada vez más la aplicación de los estilos de liderazgo con los resultados que puedan tener las organizaciones. Para Ponce (2018) el liderazgo ha tomado más relevancia en las diversas organizaciones e instituciones que existe, se considera fundamental para la formación e integración de los diferentes ámbitos académicos, así como en los niveles de educación: escolar, técnico superior, universitario y profesional.

Por otra parte, Chiavenato (2007) afirma, las organizaciones hacen grandes esfuerzos por el aumento de la productividad y de la eficiencia dentro de estas. A lo que Cequea, Rodríguez, y Núñez (2011) sostienen que la productividad del factor humano es esencial para cumplir los objetivos, metas, y desempeño de las diferentes organizaciones, así como para su persistencia en el tiempo.

Es por ello la importancia de conocer, analizar y relacionar el estilo de liderazgo con la productividad de los empleados, con el fin de determinar si el liderazgo tiene una relación significativa con la productividad en el personal administrativo de la Institución de Educación Tecnológica en el Estado de Tabasco motivo de estudio.

Si bien, los temas del liderazgo y la productividad son de los más investigados a través de los años, es importante comprender que los resultados son muy amplios y diversos. En el caso del estilo de liderazgo aplicado para una organización puede variar sus resultados cuando son aplicados en otra organización o empresa. García, (2012) corrobora esto al citar al autor Hofstede quien expresa, que la naturaleza del liderazgo hace que su filosofía o estilo, que funciona en la cultura de una organización no necesariamente de resultados positivos para otra.

Por lo anterior, a pesar de los muchos estudios que se han realizado en diferentes organizaciones sobre el liderazgo, es muy relevante conocer el estilo de liderazgo que prevalece en la Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco objeto del presente estudio, en virtud de que los resultados serán un aporte que servirá como base para que las autoridades competentes generen y apliquen estrategias que permitan mejorar la forma de dirigir, supervisar y motivar al personal influyendo de manera satisfactoria a la productividad y cumplimientos de objetivos planteados.

Hipótesis

H1: Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y la productividad en los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Tecnológica en el Estado de Tabasco.

H2: El estilo de liderazgo democrático es el que prevalece en los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior en el Estado de Tabasco.

Limitaciones

En el proceso para la realización de la investigación se vivió una pandemia por covid-19 que puso como limitante los cierres de las instituciones educativas sujetos de estudio, sin embargo, se logró realizar las encuestas a través de la red. De igual manera, otra limitante es de carácter metodológico por ser un estudio transversal, descriptivo y correlacional no se identificaron las causas que provocan el fenómeno de estudio.

Delimitaciones del Estudio

Se buscó realizar una investigación descriptiva y correlacional, entre el estilo de liderazgo y la productividad de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnología en el estado de Tabasco, al aplicarse dos cuestionarios que sustentaran los resultados.

Capítulo II

Revisión de la Literatura

Las Instituciones Educativas como Organizaciones

Las organizaciones representan la base del sistema social para las personas, las cuales nos transmiten valores, hábitos, creencias, diferentes maneras de ver el entorno y forma de vivir, se vive en una sociedad de organizaciones, en la que se es parte de ellas, se nace, se crece, se educa, se trabaja e incluso a veces se muere en organizaciones, (Álvarez, 2003; Chiavenato, 2009).

Por ello Martínez (2012) argumenta que las instituciones educativas pueden ser observadas como organizaciones y empresas, debido al objetivo que comparten al brindar un servicio a la sociedad, sin embargo, las instituciones educativas no siempre buscan una ganancia económica. Las instituciones educativas buscan brindar un servicio que tiene como finalidad cumplir las necesidades de un grupo social. Para ello es necesaria la parte educativa, operativa y administrativa, las organizaciones como sistemas, necesitan del buen funcionamiento de todas las partes que la componen.

Asimismo, Salas, Salas y Herrera (2011) hacen referencia a las instituciones como corporaciones empresariales, en las que los estudiantes se convierten en los clientes y los directores en líderes y gestores debido a que el lenguaje empresarial ha influenciado las políticas educativas para obtener alumnos aptos para el cumplimiento e integración a trabajos.

De igual forma, Álvarez (2003) expone que de todo el conjunto de organizaciones que forman parte del sistema social, las instituciones que forman parte del sistema educativo son los que más destacan debido a su tamaño y relevancia, a causa del número de organizaciones

que existen en el país dedicado a la educación, el número de trabajadores que contempla, la cantidad de dinero que se les invierte, los números de clientes (alumnos) que demandan sus servicios, el desarrollo de habilidades y conocimientos que condicionan el futuro de los estudiantes, entre otros aspectos, es fundamental estudiar como las instituciones de educación logren sus funciones eficazmente.

Liderazgo e implementación de estrategias

La estrategia es un método que sirve para clasificar y jerarquizar los sucesos, con el propósito de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos Manes (2004). En los últimos años, se ha reconocido el valor del liderazgo en la implementación de estrategias en las organizaciones, la alta dirección tiene una relevancia en la formulación y en la eficacia o desempeño de las estrategias, además de que se ha comprobado que a través del liderazgo de los directivos pueden lograr que su personal tiende a aceptar y alcanzar los objetivos estratégicos que se proyectan dentro de la organización (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2006). Por ello es esencial que las organizaciones además de gestionar, deban liderar a los trabajadores, si pretenden cumplir con sus objetivos. (Jiménez y Villanueva, 2018).

Para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones se debe dar importancia a la búsqueda de estrategias que logren alcanzar estos, de una manera eficaz, para lograr el éxito, al aplicar las estrategias eficientemente (Carro y Gonzales, 2012). Manes (2004) expone que en términos institucionales los responsables del liderazgo y la dirección deben tener saber nuevas técnicas que les permitan dirigir los proyectos educativos, eficaces para lo pedagógico y eficientes para lo administrativo.

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Villarroel (2012) mencionan a Barker (2001) quien asevera que el liderazgo cuando se centra en la alta dirección se transforma en estrategias bien

fundamentadas que tendrán un impacto. Por su parte, Del Prado (1998) considera que los mejores líderes logran pensar con creatividad para llevar a cabo los objetivos a través de estrategias flexibles para encontrar el éxito.

Asimismo, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2006) afirman que las características del equipo de dirección y el estilo de liderazgo es un factor que determina el diseño y la formulación de la estrategia. Los mismos autores citando a Hambrick y Mason (1984) y Reed y Buckley (1988) señala que el estilo de liderazgo tiene una influencia en la toma de decisiones y que la manera en que está determinado el estilo de liderazgo tiende a marcar el diseño e implementación de las estrategias.

Costa (2015) añade al liderazgo como la capacidad de mando óptimo para llevar a cabo los objetivos estratégicos de la organización, la formulación e implementación de la estrategia que desempeña la alta dirección tiende a dar como resultado un pilar fundamental para la eficacia total de la empresa, así el estilo de liderazgo se convierte en una variable que tiene un efecto directo en los resultados.

Por otro lado, se han creado estrategias para llevar a cabo un buen liderazgo, de esta manera lo exhibe el autor Vicente (2018) citando a Lynch (1999) quien aborda como estrategia para el manejo de un buen liderazgo cuatro aspectos; atención mediante la visión, sentido mediante la comunicación, confianza mediante posicionamiento y el despliegue del yo mediante la auto-consideración positiva. De igual manera Vicente (2018) declara dos tipos de estrategias que se pueden implementar en instituciones de educación, el primero denominado monitoreo, en las que se destaca los beneficios que traen al proceso educativo y educación general al prevenir situaciones, el siguiente es el asesoramiento, es una estrategia central que brinda soporte técnico y afectivo, para impulsar el proceso de cambio.

Definiciones del Liderazgo

El término de liderazgo al comienzo del siglo XXI, dejó de ser visto desde un enfoque personalista y empezó a ser considerado como un fenómeno de interacción social, que está presente en cualquier grupo humano, incluida las organizaciones humanas (Perdomo y Prieto, 2009).

La palabra liderazgo proviene del inglés, *leader*, que significa guía, el cual “es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes” (Espinoza, 1999 citado por Campos 2012, p. 12).

Chiavenato (2007) argumenta que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización, incluso dentro de los mismos departamentos, de igual manera impacta en las funciones de los administradores, estos deben conocer la motivación humana y dirigir a las personas, esta es la esencia de un líder.

Del Prado (1998) expresa, el líder debe reconocer los diferentes estilos de liderazgo y estar capacitado para seleccionar y aplicar el que se adapte a la organización para poder elevar los niveles de productividad y gerencial. Albarrán, Pelekais y Aguirre (2014) señalan al liderazgo como un atributo personal, convirtiéndose en una habilidad buscada en los perfiles de selección, el liderazgo alude a la capacidad de dirigir un grupo, obtener la disponibilidad y confianza de los trabajadores. Sin embargo, a pesar de saber que la importancia del liderazgo, es necesario que se aplique el correcto estilo de liderazgo.

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) definen al liderazgo como la incidencia y condición que emplea una persona sobre un grupo definido, la cual es a partir de esta que el líder es capaz de influir en la eficacia colectiva. Ponce (2018) concuerda con esta idea al

expresar que el liderazgo es la capacidad de influir o persuadir a quienes los rodean, generalmente las personas quienes poseen un mayor grado de persuasión son relacionadas con el éxito.

Otros autores concuerdan que el liderazgo se define como un fenómeno de dimensiones psicosociales, a través del comportamiento o posturas que muestran los líderes ante los empleados, este tiene poder de influir y motivar a sus seguidores, para realizar esfuerzos voluntarios y así alcanzar una meta en común, así al llegar a acuerdos grupales para alcanzar el logro de los objetivos compartidos que permiten un menor esfuerzo individual (Ayoub, 2010; Cequea, Rodríguez, y Núñez, 2011; Zuzama, 2015; Flores, 2015)

Teorías y enfoques que dieron origen al Liderazgo

A continuación, se describen las principales teorías y enfoques que hablan del liderazgo en las organizaciones. Berdecía, Nader y Castro (2007) refieren que el campo del liderazgo está constituido por diversas teorías, definiciones, evaluaciones, características, prescripciones y filosofías. A lo cual (González y Rubén, 2013) relaciona el transcurso del tiempo y el desarrollo de las sociedades con el aumento y evolución del estudio del liderazgo, es decir, las teorías se adaptan a las nuevas normas, actitudes y conocimiento.

De igual manera Lupano y Castro (2013) aborda diversas corrientes teóricas que han tratado de explicar el liderazgo, expresa que la mayoría de los estudios pueden ser clasificados según las características, conducta, influencia o factores situacionales del líder.

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez (2008) enfatizan que las primeras teorías sobre liderazgo destacan las características del líder determinadas por la genética, posteriormente con la teoría de contingencia del liderazgo, los aspectos esenciales son los factores situacionales y la personalidad, los cuales eran utilizados para conocer la relación

líder-seguidor. Otras teorías centran su interés en la toma de decisión y en las situaciones organizacionales, o en contraste entre enfoque a la tarea y a las interacciones humanas.

Chiavenato (2007) analiza desde las aportaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas, que el liderazgo puede ser visto desde diferentes aspectos, influencia interpersonal, disminución de la incertidumbre, como un lazo de concordancia y como un proceso influido en las situaciones.

Se marca una diferencia para la clasificación formulada por autores de la Teoría de las Relaciones Humanas, que aportan una clasificación a la Teoría del Liderazgo en tres grupos (ver tabla 1).

Tabla 3

Teorías del liderazgo definida por autores de la Teoría de las Relaciones Humanas

Teorías de rasgo de personalidad.	Teorías de estilos de liderazgo	Teorías situacionales del liderazgo
Teorías más antiguas del liderazgo, distingue al líder debido a los rasgos de personalidad específicos que permiten influya en el comportamiento de las demás personas. El líder tiende a inspirar confianza, inteligente, perceptivo y liderar con éxito.	Estilos del comportamiento del líder frente a los subordinados. Se numeran tres estilos de liderazgo, autoritario, participativo y democrático. Cada estilo lleva a un resultado diferente, sin embargo, se dice que en la práctica los líderes tienden a utilizar los tres, pero lo importante es saber en qué situaciones utilizarlos.	Las teorías situacionales abarcan un contexto más amplio y destacan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. De las cuales se deslindan tres proposiciones: cuando las tareas son rutinarias, el liderazgo es limitado; un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo; estos mismos patrones pueden cambiar al depender de las situaciones presentes.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2007).

Chiavenato (2009) expone que la disciplina y la motivación se derivan de supuestos que aseguran la naturaleza de las personas tienen una influencia en la administración, McGregor es quien identifica y crea dos supuestos a los que denomina, teoría X y teoría Y.

La teoría X caracterizado por un estilo de administración autoritario, impositivo, de temor y manipulación del personal, sus empleados son recursos explotables, en la que las que los estímulos y recompensas se limitan al salario y seguridad que pueda brindar la empresa, debido a la poca confianza hacia los empleados se supervisa y vigila en todo momento, se hace mucho énfasis en los castigos y amonestaciones.

Al contrario, la teoría Y se caracteriza por un estilo democrático y participativo, un enfoca moderno en donde predomina el respeto a cada individuo, los empleados son un factor importante en la organización que añade conocimiento, responsabilidad y creatividad, se orienta mucho a las recompensas y el reconocimiento que generalmente superan las necesidades básicas.

Otros autores como Ayoub (2010) analiza la evolución del liderazgo a través de diversos autores y enfatizan en cuatro enfoques: de rasgos, de comportamiento, situacional y transaccional. De igual manera Lupano y Castro (2013) ratifican los mismos enfoques y añade el enfoque transformacional.

Enfoque de rasgos: Ayoub (2010) plantea que el primer enfoque se denomina enfoque de rasgos, desarrollado entre 1920 y 1940, el cual se enfocaba en los líderes naturales, es decir, se nacía con ciertos atributos personales o incluso hereditarios, que servían para diferenciar a los líderes de las demás personas.

Lupano y Castro (2013) añade que está enmarcada en las llamadas teorías del *gran hombre*, que sugieren que los rasgos pueden ser la clave para diferenciar a un líder, sin embargo, no tiende a concluir si el líder será exitoso o no, en los diferentes perfiles de puestos. Este enfoque no ha tenido gran impacto debido a la variedad de resultados, lo cual dificulta la síntesis y evaluación

Enfoque del comportamiento: Ayoub (2010) clasifica como el segundo enfoque al del comportamiento: estilos de liderazgo, que comienza en los años 40, se describen los estilos de liderazgo que ejercían a través de sus actos o comportamientos, es manifestar, el tipo de conducta tomada por el líder influye en los subordinados, reconoce dos tipos de comportamientos principales; los orientados hacia las tareas y los orientados hacia las personas.

Orientado hacia las tareas: se orienta hacia las tareas y el cumplimiento de los objetivos de la organización

Orientado hacia las personas: orientado al bienestar, necesidad y satisfacción de sus seguidores. En este sentido indica tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire.

Tabla 4

Enfoque de estilo de liderazgo

Autor	Autocrático	Democrático	Laissez-faire
Ayoub (2010)	Los líderes son quienes toman todas las decisiones de política, dirección, técnica de trabajo y actividades, los subordinados no son tomados en cuenta.	Las decisiones son comúnmente de acuerdo entre líderes y subordinados.	Los subordinados son quienes tienen la libertad de decidir y actuar, el líder es quien proporciona los materiales, pero no tiene mando.
Campos (2012)	El líder es quien toma las decisiones, las informa y vigila de cerca las acciones encomendadas.	Alienta a los subordinados a colaborar en la toma de decisiones, la participación de cada trabajador es importante, las decisiones se toman en consenso y no vigila rigurosamente.	Responsabiliza a sus subordinados de su propia motivación, confía en que ellos sabrán llevar con éxito las tareas encomendadas.
Mateus (2019)	Caracterizado por la imposición de la autoridad.	Se da prioridad a la participación activa de todos los miembros.	Permite que cada miembro tenga su propia manera de actuar y realizar las actividades.

Fuente: Elaboración propia con base en varios autores

El tercer enfoque es el situacional: Teorías contingentes del liderazgo, inicia en los años 60, en el cual se da importancia a las situaciones y como afectan al estilo de liderazgo, es decir, cada situación demanda un estilo de liderazgo (Ayoub, 2010).

Lupano y Castro (2013) añade que este enfoque se encuentra conformado por diversas teorías como, la teoría de la contingencia, teoría de las metas, teorías del sustituto del liderazgo, teoría de la decisión normativa, teorías de los recursos cognitivos y la teoría de la interrelación, postulan que el estilo de liderazgo dependerá de las diversas situaciones que se enfrente, al saber que para todas las situaciones no es aceptado un mismo patrón de conducta.

El enfoque transaccional: Teoría del intercambio social, hace hincapié en la importancia para que se genere un intercambio entre el líder y los seguidores, así ambos ganan, los líderes les ofrecen seguridad, confianza, atención y a cambio reciben de los subordinados, estima y seguimiento (Ayoub, 2010).

Enfoque transformacional: Lupano y Castro (2013) afirma que el enfoque transformacional, sin duda es uno de los enfoques más aceptados y estudiados en la actualidad, el cual considera a los líderes carismáticos y situacionales, sin embargo, el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático, al tener el líder transformacional las siguientes características: carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada.

Modelo del Liderazgo de Likert

Ayoub (2010) analiza las investigaciones realizadas por Likert (1961/1965, 1968) quien propuso un modelo basado en sistemas de administración, este modelo identifica dos tipos básicos de conductas de liderazgo: las encaminadas hacia las tareas y las encaminadas hacia las relaciones, de los cuales surgen cuatro sistemas de gestión y dirección (ver figura 1).

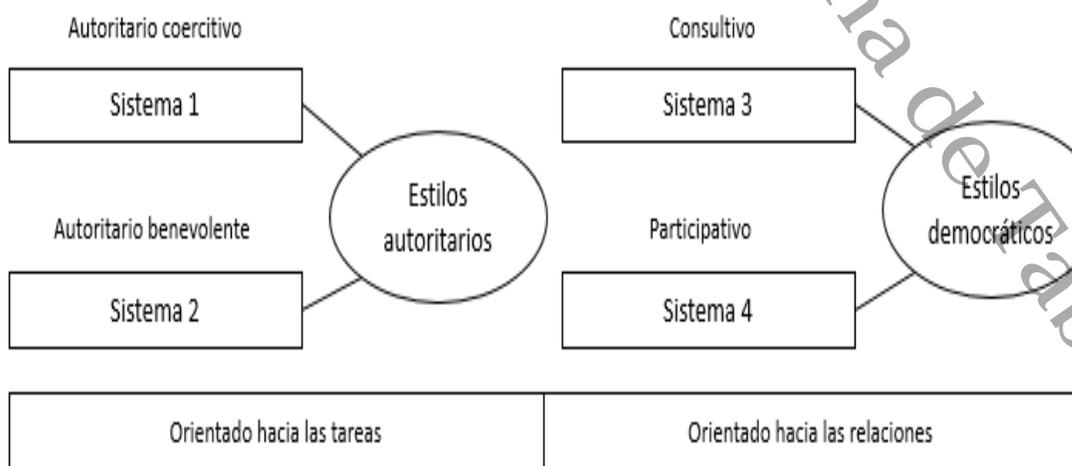


Figura 1: Modelo de los sistemas gestión a un nivel de conceptualización organizacional.

Nota: Elaboración propia con base a Likert 1975

Estilos autoritarios.

Se caracteriza por adoptar una postura centralista y arbitraria, las decisiones se toman en la jerarquía más alta, procesos totalmente centralizados, la comunicación se realiza de manera vertical, lo cual puede traer consigo información muy limitada a los sucesos, necesidades o problemas reales que puedan surgir dentro de la organización. Mientras que las relaciones interpersonales son vistas como contraproducentes para el desempeño de las tareas, las conversaciones informales son evitadas. Un ambiente de imposición de temor y desconfianza prevalecen, en donde los empleados deben obedecer y acatarse a las reglas y reglamentos de la organización, el segundo tipo de estilo autoritario buscan la retroalimentación a las decisiones tomadas, aunque de manera formal, hacen énfasis en los castigos, sin embargo, ofrece recompensas que son atractivas para los empleados (Likert, 1975; Sánchez, 2016; Guerrero y Vásquez, 2017; Alfaro, 2019).

Estilo democrático.

Hace énfasis en la democracia, se tiende a escuchar opiniones de los subordinados, buscan que todos formen parte de las decisiones, la comunicación también se logra de manera lateral entre el personal y se apuesta por las recompensas simbólicas que retienen al personal y logran sentirse parte importante de la organización (Likert, 1975; Sánchez, 2016; Guerrero y Vásquez, 2017; Alfaro, 2019).

Estilo participativo.

Es un estilo de participación abierta, los líderes participativos tienden a delegar las decisiones a los diferentes niveles de la empresa, buscan el consenso de todos los empleados de la organización, la comunicación no tiene un solo sentido, es flexible y dinámico, propone

el trabajo en equipo, en donde se forman relaciones interpersonales, basadas en la armonía y confianza (Likert, 1975; Sánchez, 2016; Guerrero y Vásquez, 2017; Alfaro, 2019).

Productividad

Definiciones de productividad.

Padilla (2006) define a la productividad como la medida del producto en relación con las medidas necesarias para llevarla a cabo. Por otro lado, Cequea, Rodríguez, y Núñez (2011) postula a la productividad a través del factor humano, afirma que los comportamientos individuales y grupales inciden en la productividad de la organización.

Carro y Gonzáles (2012) supone a la productividad como un repertorio que relaciona lo que se produce con los recursos utilizados y busca la mejora entre las cantidades necesarias para la producción y los productos terminados.

La Organización Internacional del trabajo (2016) argumenta que “La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios” (p.1).

Chiavenato (2007) proporciona una perspectiva de la productividad enfocada en el recurso humano, se considera a la productividad del trabajo humano como la relación entre el tiempo que se necesitó para llevarla a cabo y el resultado, añade que el método racional, el interés y motivación también influyen en productividad humana.

Guerrero y Vásquez (2017) definen a la productividad laboral como el resultado de una acción individual o conjunta de ser útil, al llevar a cabo la elaboración de un producto o servicio donde influyen el tiempo, espacio y recursos.

Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2017) sostiene que la productividad no está determinada por un solo factor, que son diversos factores los que influyen para determinar el nivel de productividad, entre los factores más importantes declara al recurso humano dentro de las organizaciones.

Rodríguez (2018) describe a la productividad como la relación entre la cantidad de productos y los recursos utilizados, y añade al tiempo utilizado en esta relación, entre menor sea el tiempo utilizado, más productivo será el sistema.

Indicadores de la Productividad Laboral

Existe una variedad de investigaciones relacionadas con los diversos indicadores que existen para medir la productividad, se analizaran las dimensiones que están centrados en medir la productividad del factor humano.

La productividad es un elemento que se busca maximizar en todas las organizaciones, Bain (2003) analiza que existen muchos factores determinantes que en conjunto tienen un mayor impacto en la productividad de las organizaciones, entre ellas menciona la actitud, nivel de capacitación de los trabajadores, la motivación y la efectividad de los administradores.

Eficacia.

La Organización Internacional del trabajo (2016) señala como eficacia a la forma correcta de llevar a cabo las actividades, no solo de trabajar más rápido, sino trabajar de forma más inteligente.

Obtener los resultados esperados desde el inicio, después de realizar las acciones pertinentes, se supone como eficiencia (Rodríguez, 2018).

Eficiencia.

Guerrero y Vásquez (2017) consideran que la eficiencia “se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con los roles señalados” (p.62).

Rodríguez (2018) agrega que la eficiencia es la capacidad de alcanzar un objetivo fijado, el cual estima los menores recursos y tiempo posible, para llevarlos a cabo, al utilizar la optimización.

Efectividad.

La capacidad de lograr alcanzar los objetivos planteados es sinónimo de efectividad (Rodríguez, 2018).

Factores que Influyen en la Productividad

Fontalvo, De la Hoz y Morelos (2017) describen dos factores que pueden lograr el mejoramiento de la productividad: interno y externo, los cuales intervienen en la productividad en las empresas: factores internos y externos (ver tabla 4), el primer factor puede ser controlado, mientras que los segundos son difíciles de controlar para la organización.

Factores Internos: procesos, tecnología, recursos humanos, planta, materiales, métodos y organización.

Factores Externos: cambios económicos y demográficos, recursos naturales y la administración pública.

Tabla 5

Factores internos y externos para el incremento de la productividad

Factores	Tipos		Estrategias
Internos	Duros	Producto	Cuidar el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente
		Planta y equipo	Modernización e innovación
		Tecnología	Innovación tecnológica, perfeccionamiento de calidad, mayor automatización y una mejor tecnología de la información
		Materiales y energía	Reducción del consumo de materiales y energía
	Blandos	Personas	Buscar la motivación de los empleados, adecuado programa de sueldos y salarios.
		Organización y sistemas	Flexibilidad, buscar una comunicación afectiva en todos los niveles.
		Métodos de trabajo	Realizar un análisis sistémico, eliminación de las actividades innecesarias.
Externos		Estilos de dirección.	Buscar la responsabilidad eficaz de todos los recursos.
		Ajustes estructurales	Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa.
		Cambios económicos	El impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
		Cambios demográficos y sociales	Incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
		Recursos naturales	Disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios

Factores	Tipos	Estrategias
	Administración pública e infraestructura	Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración propia con base en Salazar (2018)

Salazar (2018) lleva a cabo la medición de la productividad a través de varias tres dimensiones: factores higiénicos, factores motivacionales y factores trabajadores del conocimiento.

Factores higiénicos: Condiciones físicas y naturales que abarcan las personas al llevar a cabo sus labores, salarios, estatus y las relaciones interpersonales con los diferentes niveles.

Factores motivacionales: Condiciones de reconocimiento, formación y crecimiento, promoción de puestos de trabajo justas, seguros, recompensas, entre otras.

Factores trabajadores del conocimiento: Condición del trabajador que aporta conocimientos, ideas, experiencia, tiende a transmitirlo a la organización.

Por otro lado, Cequea Rodríguez y Núñez (2011) afirma que es importante dar paso a una medición subjetiva de la productividad en los trabajadores, menciona 10 factores que inciden en los niveles de productividad y realiza un instrumento para medir la productividad con base a estas dimensiones.

Motivación: Esfuerzo del trabajador para cumplir con los objetivos de la organización.

Satisfacción laboral: Actitud de los trabajadores al verse cumplidas sus necesidades dentro de la organización.

Competencias: Aptitudes de cada individuo que impulsan un resultado eficiente en la organización.

Participación: Acción que puede tomar el trabajador para que su voz sea escuchada.

Trabajo en equipo y cohesión: Relación intergrupala que sienten los miembros de la organización

Manejo de conflictos: Forma de orientar, seguir y controlar las diferencias que puedan surgir entre los individuos o grupos en la organización.

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, valores y hábitos compartidos presentes en una organización, y está determinado por el marco estratégico de una organización.

Liderazgo: De dimensiones psicosociales, tiene incidencia entre los individuos y los grupos dentro de la organización.

Formación y desarrollo: Paso a la capacitación de los trabajadores y que obtengan los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Clima organizacional: Percepciones compartidas de los miembros de una organización referente a ambiente interno de trabajo.

Estudios Relacionados con el Estilo de Liderazgo y la Productividad

Existen diversos estudios con antecedentes del estilo de liderazgo y otros de la productividad, a continuación, se señalan los relacionados con instituciones educativas y que pueden proporcionar un panorama más amplio de su aplicación y resultados.

Ayoub (2010) estudia los estilos de liderazgos y sus efectos en el desempeño en la administración pública, de metodología cuantitativa, y de tipo correlacional, aplicado a una muestra de 8,961 funcionarios públicos, utiliza el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) y de percepción de crisis, encontró que el estilo transformacional es el más utilizado por los funcionarios federales, seguido del transaccional y el estilo pasivo evasivo. De igual manera

se encontró correlación positiva entre los estilos de liderazgo ya mencionados y el desempeño, no así en las mismas proporciones para cada estilo.

Campos (2012) emplea una investigación correlacional entre el estilo de liderazgo directo y el clima organizacional en una institución educativa, con una muestra de 100 docentes, padres de familia y estudiantes, analizan tres estilos de liderazgo; autocrático, democrático y liberal, emplean el instrumento del autor Ruiz (2009), resultados obtenidos a través de la prueba del chi cuadrado, los resultados del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y las dimensiones del clima organizacional.

Prada (2013) explora la aplicación del liderazgo como pieza clave en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones, desde la perspectiva de la adaptación al cambio que se vive actualmente y la asistencia, concluyendo que el liderazgo traerá consigo consecuencias positivas si se logra la buena disciplina del liderazgo.

Gonzales y Gonzales (2014) llevan a cabo un estudio con diseño no experimental-correlacional sobre el impacto del estilo de liderazgo de docentes y el rendimiento académico de los estudiantes, a una muestra del 10% de profesores por departamentos, se emplea el cuestionario: estilos de liderazgo de Gonzales y Gonzales (2011), en el cual se obtuvo correlaciones significativamente positivas.

Sánchez (2016) realizó un trabajo de investigación con la finalidad de determinar la relación entre liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Urbanización Raúl Porras Barrenechea, la metodología empleada es correlacional, se utilizó el modelo de Likert (1975) y dos cuestionarios; el primero para identificar el estilo de liderazgo y el segundo para medir el desempeño del personal docente, utilizando una muestra de 130

docentes, encontrando en la evidencia que no existe relación significativa entre liderazgo directivo y desempeño docente.

Guerrero y Vásquez (2017) buscan determinar la relación entre estilos de liderazgo y niveles de productividad en los trabajadores de una facultad académica, hacen una investigación descriptiva-correlacional, a una muestra de 121 trabajadores administrativos, docentes y directores, se analiza tres estilos de liderazgo en el instrumento usado: el estilo autocrático, estilo democrático y estilo laissez-faire, encuentran correlación positiva entre las variables.

Mateus (2019) analiza la influencia de los estilos de liderazgo sobre la productividad, resalta su importancia para alcanzar los objetivos estratégicos, de igual forma encontró que los estilos de liderazgo cuando son bien dirigidos tienen como consecuencia resultados positivos en las organizaciones y concluye que los estilos de liderazgo deben estar ajustados con el clima organizacional, la cultura organizacional y los espacios de trabajo, proponiendo que estos factores afectan sobre los comportamientos y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización.

Alfaro (2019) buscó determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del personal del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, con una metodología, descriptivo-correlacional, no experimental transversal, se aplicaron dos instrumentos: Cuestionario de estilo de liderazgo del directivo y satisfacción laboral del personal, concluye que existe una correlación inversa de los estilos de liderazgo autoritario coercitivo y benevolente con la satisfacción en el personal del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición.

Capítulo III Método de investigación

Enfoque de Investigación

La presente investigación fue realizada con un enfoque cuantitativo, los datos obtenidos a través del instrumento de investigación fueron analizados a través de la estadística. Las investigaciones de enfoque cuantitativo se fundamentan en la medición a partir de la recolección de los datos con la que se busca probar la hipótesis planteada (Hernández, Fernández y Baptista 2014; Salkind, 1999).

Tipo de Estudio y Diseño de la Investigación

El estudio tuvo un diseño no experimental transversal debido a que no se manipuló ninguna variable o percepción de la realidad de los encuestados, y la recolección de los datos se procedió en un solo momento. De tipo descriptivo y correlacional, los descriptivos son estudios puramente de descripción, indagando las incidencias de las modalidades, y los correlacionales son investigaciones que relacionan dos o más variables o conceptos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Salkind, 1999). En este trabajo buscó identificar el estilo de liderazgo y como se relaciona con la productividad de los empleados.

Modelo Empleado

En la presente investigación se utilizó el modelo de Likert (1970) abordado por los autores Guerrero y Vázquez (2017), se define al estilo de liderazgo a través de diversos autores (Chiavenato 2007, Guerrero y Vázquez 2017, Ayoub 2010, Campos 2012, Gonzales y Gonzales 2014, Zuzama 2015) como posturas o comportamientos que muestran los líderes frente a los empleados. La productividad, por otra parte, es medida por diversos factores y dimensiones subjetivas, en las que destaca como factor más importante el factor humano en las organizaciones (Guerrero y Vázquez, 2017, Cequea Rodríguez y Núñez, 2011).

Definición de las variables.

Liderazgo

El estilo de liderazgo es el comportamiento típico de conducta que adopta el líder con el objetivo de tutelar a sus empleados para que puedan lograr las metas y objetivos de la organización. El estilo se encuentra orientado en los conocimientos, vivencias, género, formación y adiestramiento, y la inducción a la que invita al líder en diferentes situaciones (Guerrero y Vásquez, 2017).

Productividad

Es la labor que se realiza para llegar a ser útil y dar resultados ante las demandas de otros, ya sea en colaboración o en la individualidad, que da como resultado un producto o servicio mediante la utilización de procedimientos o métodos, donde se condiciona a cumplir con ciertos tiempos, espacios e incluso los recursos (Guerrero y Vásquez, 2017).

Tabla 6

Operacionalización de la variable estilos de liderazgo y productividad

Variable	Concepto	Dimensión	Concepto	Ítem
Estilos de Liderazgo	Posturas, conductas o comportamientos que anteponen los líderes hacia sus subordinados.	Estilo Autoritario	Postura centralista y arbitraria, las decisiones se toman en la jerarquía más alta, procesos totalmente centralizados, la comunicación se realiza de manera vertical.	1.En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación. 2.Considera usted que la interacción con su superior es limitada. 3.Las decisiones sólo son tomadas por el director de la institución. 4.Su superior se comunica con usted sólo para darle órdenes. 5.Su superior considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.
		Estilo Democrático	Hace énfasis en la democracia, se tiende a escuchar opiniones de los subordinados, buscan que todos formen parte de las decisiones, la comunicación también se logra de manera lateral entre el personal, así	6.Considera usted que su superior hace énfasis en las recompensas. 7.Su superior utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación. 8.Su superior recompensa e incentiva a los administrativos. 9.Su superior forma grupos espontáneos para

Variable	Concepto	Dimensión	Concepto	Ítem
			como las recompensas simbólicas.	establecer relaciones interpersonales efectivas.
		Estilo participativo	Es un estilo de participación abierta, los líderes participativos tienden a delegar las decisiones a los diferentes niveles de la empresa, buscan el consenso de todos los empleados de la organización.	10.La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva. 11.Su superior fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades. 12.El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad. 13.Su superior brinda confianza a sus empleados. 14.Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos. 15.Su superior delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones. 16.Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.
			Efectividad	17.Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo requerido. 18.Se logra entregar el trabajo y las actividades a tiempo. 19.Brinda un servicio cortés y eficiente a los demás trabajadores de la Institución. 20.Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.
Productividad	La productividad es determinada por diversos factores y dimensiones subjetivas, en las que destaca como factor más importante el factor humano en las organizaciones.		Compromiso	21.Lo escuchan y comprenden adecuadamente sus necesidades como trabajador. 22.Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza. 23.Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo. 24.Posee el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto. 25.Se utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo. 26.Se cumple los objetivos planteados por la Dependencia. 27.En ausencia de su superior asume la responsabilidad de las actividades a realizar. 28.Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área. 29.Suele manejar su área con el criterio de “hagámoslo juntos”.
			Responsabilidad	

Fuente: Elaboración propia con base en Guerrero y Vásquez (2017)

Características de los Sujetos de Estudio

Para efectos de la presente investigación se eligió una de las seis Instituciones Federales de Educación Tecnológica presentes en el Estado de Tabasco. Su personal está

dividido en dos principales grupos: Personal Administrativo y Docentes, para fines de este estudio se tomó como sujetos de estudio el personal Administrativo de esta Institución.

El tamaño de la población de estudio está integrado por 141 trabajadores que laboran en ambos turnos y que se encuentran trabajando en cinco departamentos del área administrativa de una Institución Federal de Educación Tecnológica presente en el Estado de Tabasco y en la Oficina Estatal de la DEGETI en Tabasco.

Por el tamaño de la población se realizó un censo, es decir, se aplicó los instrumentos de investigación a todos integrantes que conforman la población de estudio, Hernández, Fernández y Baptista (2014), para la presente investigación corresponde al personal administrativo de una Institución Federal de Educación Tecnológica presente en el Estado de Tabasco.

Tabla 7

Distribución de personal por departamentos

Departamentos en la Institución	Número de Empleados
Departamento de Planeación y Evaluación	25
Departamentos de Servicios Docentes	22
Departamentos de Servicios Escolares	27
Departamento de Vinculación con el Sector Productivo	21
Departamento de Servicios Administrativos	30
Oficina Estatal de la DGETI	16
Total:	141

Fuente: Con base en la estructura autorizada de los Centros de Estudios Tecnológicos de Educación Media Superior

Técnica

Se utilizó el cuestionario autoadministrado como técnica de recolección de datos y debido a que en la actualidad estamos viviendo una pandemia mundial provocada por el COVID-19 se recolectó la información de forma digital a través del formato de Google.

Instrumentos de Investigación

Se empleó como base los instrumentos de medición diseñados por los autores Guerrero y Vásquez (2016), el primero para determinar los estilos de liderazgo denominado “cuestionario de estilos de liderazgo” (ver anexo 1), que originalmente constaba de 20 ítems. El segundo instrumento diseñado para medir la productividad, denominado “cuestionarios de niveles de productividad laboral” (ver anexo 2) y consta de 13 ítems.

En el cuestionario se solicitó las siguientes características sociodemográficas, que son importantes conocer de los sujetos de estudio: género, nivel de estudio alcanzado y antigüedad laboral.

Se realizó una revisión de cada ítem y se adaptó al contexto de la institución, se revisó en relación con la claridad, objetividad, coherentes y estructuradas. Dada esta verificación se reestructuraron los cuestionarios, teniendo como resultado 16 ítems para la variable liderazgo y 13 ítems para la variable productividad.

Los instrumentos fueron valorados en una escala Likert, se utilizó cinco puntos de escala (ver tabla 5), de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) la puntuación total es el resultado de la suma de cada puntuación asignada por el encuestado en cada ítem. Como se mencionó anteriormente la aplicación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo de forma digital a través del formato de Google, como se presenta en el Anexo 3.

Tabla 8
Puntuación para los puntos de escala

Puntos de escala	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

Pilotaje y Validación del Instrumento

Los instrumentos de investigación deben reunir propiedades esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad mide el grado de consistencia y coherencia, mientras que la validez hace referencia al grado en el que se mide la variable que se busca medir Hernández, Fernández y Baptista (2014). Por ello la validez se calculó con un análisis factorial exploratorio y la confiabilidad a través del Alpha de Cronbach (Moral, 2011).

El análisis exploratorio a través del método de rotación normalización Varimax y una medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dio un resultado de .832 y la prueba de esfericidad de Bartlett obtuvo valores de ($X^2= 1023.434$, $gl= 120$, $p\leq .000$) para el primer instrumento estilos de liderazgo, referenciando a 59.32% de la varianza, indicando que el instrumento es apto para la factorización. Para el instrumento de productividad, la adecuación muestral fue de un KMO de .892 y la prueba de esfericidad de Bartlett con valores de ($X^2= 1019.862$, $gl= 78$, $p\leq .000$) y un 67.26% de la varianza explicada.

Como resultado para la variable estilo de liderazgo se validaron tres factores: estilo autoritario, democrático y participativo. De igual manera, para el instrumento de

productividad se validó tres factores: efectividad, compromiso y responsabilidad. Todos los ítems dieron como resultado cargas factoriales arriba de .3 por lo cual todos fueron aceptados (Moral, 2011).

Tabla 9

Análisis factorial con Varimax de los instrumentos de investigación

Ítems	Estilo autoritario	Estilo democrático	Estilo participativo
1.En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.	.767		
2.Considera usted que la interacción con su superior es limitada.	.800		
3.Las decisiones sólo son tomadas por el director de la institución	.723		
4.Su superior se comunica con usted sólo para darle órdenes.	.753		
5.Su superior considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.	.677		
6.Considera usted que su superior hace énfasis en las recompensas.		.811	
7.Su superior utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.		.788	
8.Su superior recompensa e incentiva a los administrativos.		.725	
9.Su superior forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.		.502	
10.La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.			.796
11.Su superior fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.			.777
12.El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.			.748
13.Su superior brinda confianza a sus empleados			.698
14.Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.			.710
15.Su superior delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones.			.654
16.Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.			.610
	Productividad		
	Efectividad	Compromiso	Responsabilidad
17.Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo requerido.	.873		
18.Se logra entregar el trabajo y las actividades a tiempo.	.829		
19.Brinda un servicio cortés y eficiente a los demás trabajadores de la Institución.	.820		
20.Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.	.588		

21.Lo escuchan y comprenden adecuadamente sus necesidades como trabajador.	.809	
22.Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza.	.702	
23.Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.	.651	
24.Posee el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.	.611	
25.Se utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.	.526	
26.Se cumple los objetivos planteados por la Dependencia.	.476	
27.En ausencia de su superior asume la responsabilidad de las actividades a realizar.		.891
28.Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.		.831
29.Suele manejar su área con el criterio de “hagámoslo juntos”.		.563

Fuente: Elaboración propia con software SPSS

A través del Alpha de Cronbach se obtuvo los resultados mostrados en la tabla 12, en donde se analiza cada una de las variables: estilos de liderazgo con .710 y productividad con un nivel de confiabilidad de .908, así mismo, se muestra el Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones proporcionadas en el análisis factorial exploratorio, que dan como resultado una buena confiabilidad de instrumentos. (Celina y Campos, 2005; García, 2011; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Tabla 10

Fiabilidad de los instrumentos

VARIABLES Y DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH
Estilos de Liderazgo	.710
Estilo autoritario	.822
Estilo democrático	.764
Estilo participativo	.874
Productividad	.908
Efectividad	.870
Compromiso	.823
Responsabilidad	.803

Nota: Elaboración propia

Métodos y Proceso para el Análisis de la Información

Para la recolección de datos se aplicó dos cuestionarios, el primero para identificar los estilos de liderazgo y el segundo para medir la productividad de los trabajadores.

Los datos se analizaron con el software estadístico SPSS, el tipo de análisis que se implementó fue un análisis estadístico descriptivo y correlacional, a través del coeficiente de correlación de Pearson, el cual dio como resultado las correlaciones lineales de las variables de estudio: estilos de liderazgo y productividad.

Capítulo IV Resultados de la investigación

Los resultados se analizaron con el software estadístico SPSS, a continuación, se muestran los estadísticos descriptivos con base en los datos recolectados a través de los instrumentos de investigación, se muestran las características sociodemográficas (sexo, nivel de estudio) y la antigüedad laboral de la población de estudio, la cual está formada por 141 trabajadores administrativos.

Tabla 11

Frecuencia del género, antigüedad laboral y grado de estudios de la población.

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Masculino	60	42.6
	Femenino	81	57.4
			100%
Antigüedad Laboral	1-10 años	73	51.8
	11-20 años	19	13.5
	21-30 años	35	24.8
	31+	14	9.9
			100%
Grado máximo de Estudios	Preparatoria	69	48.9
	Licenciatura	53	37.6
	Maestría	19	13.5
			100%

Nota: Elaboración propia

Como se observa del total de los administrativos encuestados el 57.4% son mujeres y el 42.6% son hombres, es decir, existe más presencia de mujeres administrativas en la institución, aunque esta no es significativa. En cuanto a la antigüedad laboral, el mayor porcentaje 51.8% recae en trabajadores con 1 a 10 años de antigüedad laboral, más de la mitad de los trabajadores son nuevos en la institución, seguido de un 24.8% que representa a los

empleados con 21 a 30 años, solo un 9.9% de los trabajadores administrativos cuentan con más de 30 años laborando en la institución educativa. Por último, en lo referente al nivel de estudios alcanzados, la mayor concentración de frecuencia se encuentra en administrativos con un nivel de estudio de preparatoria, seguida de los administrativos con licenciatura, y solamente el 13.5% cuentan con una maestría.

Estadística descriptiva de la variable liderazgo

Se llevó a cabo el desarrollo de la estadística descriptiva para la variable liderazgo, en la cual se obtuvo una distribución normal, donde se presenta un mínimo de 16 y un valor máximo de 80, la curtosis obtuvo 3.51, una asimetría de -.33, varianza de 60.66, media de 50.57, moda de 50 y una desviación de 7.78 sobre una escala que va de los 16 a los 80 puntos.

Tabla 12

Niveles de liderazgo en la institución educativa (escala 16-80)

Nivel de liderazgo	Percentil	Rango	%
El liderazgo se encuentra en niveles bajo	25	Valores \leq 47	29.8
El liderazgo se encuentra en niveles medios	50	48 - 50	21.3
El liderazgo se encuentra en niveles altos	75	51 - 75	24.1
El liderazgo se encuentra en niveles muy altos	100	Valores \geq 76	24.8

Nota: elaboración propia.

Se presentan los porcentajes de los niveles de liderazgo presentes en la institución educativa, en donde el 29.8% el liderazgo es percibido en niveles bajo, 21.3% es percibido en un nivel medio, 24.1% corresponde a una percepción de nivel alto de liderazgo presente y en un nivel muy alto un 24.8 (Tabla 12).

Tabla 13

Niveles de estilos de liderazgo presente en la institución educativa

Estilo de liderazgo	Nivel de liderazgo	Percentil	Rango	%
Autoritario	Bajo	25	Valores ≤ 10	28.4
	Medio	50	11 - 14	26.2
	Alto	75	15 - 18	29.1
	Muy alto	100	Valores ≥ 19	16.3
Democrático	Bajo	25	Valores ≤ 8	27
	Medio	50	9 - 11	32
	Alto	75	12 - 13	18
	Muy alto	100	Valores ≥ 14	23
Participativo	Bajo	25	Valores ≤ 23	26
	Medio	50	24 - 27	28
	Alto	75	28 - 29	21
	Muy alto	100	Valores ≥ 30	24

Nota: elaboración propia.

El estilo autoritario que se caracteriza por la imposición de poder es percibido en un nivel alto con un 29.1%, seguido por una percepción como bajo en un 28.4%, y solo un 16.3% lo describen como un estilo de liderazgo muy alto (tabla 13).

El siguiente estilo de liderazgo, es el democrático que se caracteriza por la búsqueda del consenso entre jefes y subordinados, el porcentaje más alto se encuentra en un nivel medio con 32%, seguido de un nivel bajo de liderazgo democrático con 27%, el nivel muy alto con un 23% y por último se encuentra el nivel medio con el menor porcentaje 18 (tabla 13).

El estilo de liderazgo liberal, caracterizado por otorgarle a los subordinados confianza y dirección propia para cumplir con sus tareas y responsabilidades, el 28% de los encuestados lo perciben como un liderazgo medio, seguido del nivel bajo con un 26%, un nivel muy alto con un 24% y por último el nivel con un menor porcentaje de 21 es el alto. (tabla 13).

Tabla 14

Estadísticos descriptivos de las dimensiones del liderazgo

	Estilo autoritario	Estilo democrático	Estilo participativo
N	141	141	141
Mínimo	5	4	7
Máximo	25	20	35
Media	13.76	10.89	25.91
Mediana	14.00	11.00	27.00
Moda	16.00	10.00	28.00
D.E	4.69	3.48	5.49

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados estadísticos.

A partir del análisis descriptivo se observa que varían en sus resultados, esto debido a que el número de ítems para cada dimensión es diferente, para la dimensión estilo autoritario la categoría que más se repitió fue de 16.00, una mediana de 14.00 lo que indica que la mitad de los administrativos están por debajo de esta mediana y la otra mitad está por encima. El estilo autoritario tiene una media de 13.77, lo que refleja que este estilo prevalece por debajo de la mediana (tabla 14).

Para el estilo democrático su mínimo es 4 y máximo 20, existe una tendencia de 10.00, una mediana de 11, lo que indica que la mitad de los administrativos están por debajo de esta mediana y la otra mitad está por encima. En promedio los encuestados se ubican en un 10.8, lo que expone que el estilo democrático prevalece por debajo de la media, la búsqueda del consenso entre jefes y subordinados es percibido por debajo de la mediana (tabla 14).

El estilo participativo la categoría que más se repitió fue 28, la mitad de los encuestados se encuentran por encima del valor de 27 y el otro cincuenta por debajo de este, en promedio los encuestados se encuentran en un 25.9, este valor se encuentra por debajo de la mediana, lo que refleja que este estilo prevalece por debajo de la mediana (tabla 14).

Tabla 15

Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo autoritario.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
1.En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.	141	1	5	2.94	1.17
2.Considera usted que la interacción con su superior es limitada.	141	1	5	2.46	1.20
3.Las decisiones sólo son tomadas por el director de la institución	141	1	5	2.95	1.31
4.Su superior se comunica con usted sólo para darle órdenes	141	1	5	2.79	1.29
5.Su superior considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.	141	1	5	2.62	1.13

Nota: elaboración propia.

A través de la estadística descriptiva (tabla 15) de cada ítem que corresponden a la dimensión del estilo de liderazgo autoritario, se observa que la media más alta 2.95 se encuentra en el ítem número 3 “Las decisiones sólo son tomadas por el director de la institución”, y la media más baja 2.46 en el ítem número 2 “Considera usted que la interacción con su superior es limitada”. Para la desviación estándar el ítem más disperso es el número 3.

Tabla 16

Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo democrático.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
6.Considera usted que su superior hace énfasis en las recompensas.	141	1	5	2.60	1.12
7.Su superior utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación	141	1	5	2.67	1.15
8.Su superior recompensa e incentiva a los administrativos.	141	1	5	2.79	1.19
9.Su superior forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.	141	1	5	2.82	1.07

Nota: elaboración propia.

En el estilo de liderazgo democrático el ítem con la media más alta es 2.82 que corresponde al ítem 9 “Su superior forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas” lo que indica que los encuestados detectan la creación de equipos de trabajo para la buena colaboración entre ellos, y para la media más baja se encuentra el ítem 6 “Considera usted que su superior hace énfasis en las recompensas”.

Tabla 17

Estadísticos descriptivos del estilo de liderazgo participativo.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
10.La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.	141	1	5	3.73	.92
11.Su superior fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.	141	1	5	3.74	1.06
12.El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.	141	1	5	3.96	.95
13.Su superior brinda confianza a sus empleados	141	1	5	3.85	1.06
14.Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.	141	1	5	3.52	1.05
15.Su superior delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones	141	1	5	3.75	1.07
16.Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.	141	1	5	3.35	1.12

Nota: elaboración propia.

En la tabla 17 se muestra los ítems del liderazgo participativo, en donde se visualiza la media más alta con 3.96 correspondientes al ítem 12 “El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad”, es decir, los empleados perciben que el estilo de liderazgo que utilizan los jefes tiene una atribución en la productividad de sus acciones. La media más baja se encuentra en el ítem 16 “Las decisiones son consultadas a los niveles

jerárquicos inferiores” con 3.35, los administradores no son considerados en las decisiones tomadas.

Comparación de las medias poblacionales de la variable liderazgo

Se realizó el análisis de las medias entre las dimensiones del estilo de liderazgo: autoritario, democrático y participativo con las características sociodemográficas de cada uno de los encuestados, esto a través de la prueba t de Student que dará a conocer si existe diferencias significativas para estas muestras independientes.

Tabla 18

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con el género.

Dimensión	Género	N	Media	D.E.	t	Sig. (bilateral)
Autoritario	Hombre	60	13.96	4.99	0.42	0.66
	Mujer	81	13.61	4.47		
Democrático	Hombre	60	10.85	3.40	-0.12	0.89
	Mujer	81	10.92	3.55		
Participativo	Hombre	60	25.90	6.17	-0.02	0.97
	Mujer	81	25.95	4.96		

Nota: * $p \leq .05$

Para las dimensiones de la variable liderazgo y el género se observa en la tabla 19 que no existe diferencia significativa para ninguna dimensión evaluada.

Tabla 19

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con el nivel de estudios alcanzados.

Dimensión	Estudios alcanzados	N	Media	D.E.	F.	Sig.
Autoritario	Preparatoria	69	14.07	4.79	1.48	.23
	Licenciatura	53	13.98	4.60		
	Posgrado	19	12.05	4.39		
Democrático	Preparatoria	69	10.78	3.62	1.64	.19

	Licenciatura	53	10.56	3.30		
	Posgrado	19	12.21	3.27		
Participativo					.21	.80
	Preparatoria	69	25.82	5.78		
	Superior	53	25.75	5.13		
	Posgrado	19	26.68	5.59		

Nota: * $p \leq .05$

Para la comparación de las dimensiones del liderazgo y el nivel de estudios alcanzados se observa que no existe una diferencia significativa (tabla 19).

Tabla 20

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con la antigüedad laboral.

Dimensión	Antigüedad Laboral	N	Media	D.S.	F.	Sig.
Autoritario					1.22	.30
	1-10 años	73	13.17	4.31		
	11-20 años	19	14.21	5.03		
	21-30 años	35	14.94	5.19		
	31 años y más	14	13.28	4.69		
Democrático					1.538	.20
	1-10 años	73	11.46	3.60		
	11-20 años	19	10.63	4.91		
	21-30 años	35	10.00	2.05		
	31 años y más	14	10.50	3.15		
Participativo					1.88	.13
	1-10 años	73	26.43	5.25		
	11-20 años	19	27.42	6.08		
	21-30 años	35	24.22	5.86		
	31 años y más	14	25.35	4.18		

Nota: * $p \leq .05$

En relación con la antigüedad laboral y las dimensiones evaluadas, aunque las medias no son las mismas no existe una diferencia significativa, entre estas (tabla 20).

Estadística descriptiva de la variable productividad

A continuación, se presentan los estadísticos descriptivos de la variable productividad, esta cuenta con tres dimensiones: efectividad, compromiso y responsabilidad, las cuales se describen en los diferentes niveles percibidos por los encuestados, los niveles se clasifican en cuatro: nivel muy bajo, bajo, medio y alto.

La variable productividad va de una escala de 13 a 65 puntos en la cual su desviación estándar es de 6.99, una media de 54.90, en donde se despliega con un mínimo de 20 y un máximo de 65, la curtosis de 3.48 y una varianza de 48.89.

Tabla 21

Niveles de productividad presente en la institución educativa

Nivel de liderazgo	Percentil	Rango	%
La productividad se encuentra en un nivel bajo	25	Valores ≤ 51	26
La productividad se encuentra en un nivel medio	50	52 – 54	25
La productividad se encuentra en un nivel alto	75	55 -61	30
La productividad se encuentra en un nivel muy alto	100	Valores ≥ 62	19

Nota: elaboración propia.

La variable productividad se distribuye en los cuatro niveles de percepción (tabla 18) de los cuales el porcentaje mayor es de 30 en un nivel alto, siguiendo con un nivel bajo con un 26%, en el nivel medio con un 25% y por último con un 19% el nivel muy alto. Se observa que los porcentajes son muy similares en los diferentes niveles de productividad percibidos por los encuestados.

Tabla 22

Niveles de productividad presente en la institución educativa

Dimensiones	Productividad	Percentil	Rango	%
Efectividad	Bajo	25	Valores ≤ 16	44
	Medio	50	17 - 18	6
	Alto	75	19	27
	Muy alto	100	Valores ≥ 20	23
Compromiso	Bajo	25	Valores ≤ 23	26
	Medio	50	24	24
	Alto	75	25 - 28	29
	Muy alto	100	Valores ≥ 29	21
Responsabilidad	Bajo	25	Valores ≤ 11	13
	Medio	50	12	45
	Alto	75	13 - 14	22
	Muy alto	100	Valores ≥ 15	20

Nota: elaboración propia.

En la tabla 19 se observan las dimensiones: efectividad, compromiso y responsabilidad con los porcentajes obtenidos por cada clasificación de nivel percibido por los encuestados, la dimensión efectiva que mide la capacidad en la que los trabajadores realizan sus labores, el nivel de productividad bajo tiene un 44%, casi la mitad de los encuestados, es decir, el 44% de los empleados no buscan realizar sus tareas en el menor tiempo o de manera óptima, seguida de un 27% en el nivel alto, 23% en el nivel muy alto y un 6% en el nivel medio.

La dimensión compromiso mide el grado en la que los empleados se esmeran y esfuerzo para cumplir con las tareas y objetivos planteados, en el cual el 29% corresponde al nivel alto, seguido de un 26% en el nivel bajo, 24% en un nivel medio y 21% en el nivel muy alto. Existe un porcentaje similar en cada uno de los niveles de productividad evaluados.

La dimensión responsabilidad mide el grado en la que los trabajadores cumplen con sus las tareas y actividades encomendadas, en esta el 45% se ubica en el nivel medio, seguido del nivel alto con 22% y un nivel muy alto con 20%.

Tabla 23

Estadísticos descriptivos de las dimensiones de la variable productividad

	Efectividad	Compromiso	Responsabilidad
N	141	141	141
Mínimo	4	10	3
Máximo	20	30	15
Media	17.29	25.04	12.59
Mediana	17.00	24.00	12.00
Moda	16.00	24.00	12.00
D.E	2.55	3.53	1.93

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados estadísticos.

Para las dimensiones de la variable productividad se distribuyen en escalas diferentes (tabla 20), la efectividad va de una escala de 4 a 20, un mínimo de 4 y máximo 20, una dispersión estándar de 2.55, y una moda de 16.00. El cincuenta por ciento de los encuestados se encuentra por encima del valor 17 y el otro cincuenta por debajo de este. En promedio los encuestados se encuentran en un 17.29 lo que se sugiere una tendencia favorable hacia la efectividad de los empleados.

La dimensión del compromiso tiene una escala de 6 a 30, con un mínimo de 10 y un máximo de 30, una moda de 24 y una desviación estándar de 3.53. El cincuenta por ciento de los encuestados se encuentra por encima del valor 24 y el otro cincuenta por debajo de este. En promedio los encuestados se encuentran en un 25.04 lo que indica una tendencia favorable hacia el compromiso de los empleados.

Por último, la dimensión de responsabilidad con una escala de los 3 al 15, un mínimo de 3 y un máximo de 15, una moda de 12. La mitad de los encuestados se encuentran por encima del valor de 12 y el otro cincuenta por debajo de este, en promedio los encuestados se

encuentran en un 12.59, este valor se encuentra por encima de la mediana, lo que muestra que una tendencia favorable hacia la responsabilidad de los empleados.

Tabla 24

Estadísticos descriptivos de la dimensión efectividad.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
17. Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo requerido.	141	1	5	4.25	.73
18. Se logra entregar el trabajo y las actividades a tiempo.	141	1	5	4.36	.73
19. Brinda un servicio cortés y eficiente a los demás trabajadores de la Institución.	141	1	5	4.40	.72
20. Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.	141	1	5	4.28	.81

Nota: elaboración propia.

A través del análisis estadístico descriptivo (tabla 21) se presenta los ítems de la dimensión efectividad y sus respectivos valores en el que resalta la media más alta obtenida en el ítem número 19 “Brinda un servicio cortés y eficiente a los demás trabajadores de la Institución”, lo que indica los trabajadores buscan una armonía y respeto con sus compañeros de trabajo, mientras que la media más baja 4.25 corresponde a “Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo requerido”.

Tabla 25

Estadísticos descriptivos de la dimensión compromiso.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
21. Lo escuchan y comprenden adecuadamente sus necesidades como trabajador.	141	1	5	3.64	1.04
22. Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza.	141	2	5	4.38	.61
23. Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.	141	1	5	4.24	.75

24. Posee el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.	141	1	5	4.37	.68
25. Se utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.	141	1	5	4.24	.74
26. Se cumple los objetivos planteados por la Dependencia.	141	1	5	4.18	.92

Nota: elaboración propia.

Para la dimensión compromiso la media más alta se encuentra en el ítem 22 con 4.38 y corresponde a “Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza”, y en la más baja se encuentra la media con 3.64 “lo escuchan y comprenden adecuadamente sus necesidades como trabajador”, es decir, los trabajadores infieren que no son escuchados por sus jefes.

Tabla 26

Estadísticos descriptivos de la dimensión responsabilidad.

Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
27. En ausencia de su superior asume la responsabilidad de las actividades a realizar.	141	1	5	4.06	.83
28. Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.	141	1	5	4.26	.69
29. Suele manejar su área con el criterio de “hagámoslo juntos”.	141	1	5	4.23	.75

Nota: elaboración propia.

La dimensión responsabilidad con tres ítems, se distingue con la media más alta con 4.26 “Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área” y una media de 4.06 en el ítem “En ausencia de su superior asume la responsabilidad de las actividades a realizar”.

Comparación de las medias poblacionales de la variable productividad

Tabla 27

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de la productividad con el género.

Dimensión	Género	N	Media	D.E.	t	Sig. (bilateral)
Efectividad	60	17.35	2.46	.31	0.23	0.81
	81	17.24	2.62	.29		
Compromiso	60	25.28	3.30	.42	0.68	0.49
	81	24.87	3.70	.41		
Responsabilidad	60	12.65	2.08	.26	0.46	0.64
	81	12.49	1.81	.20		

Nota: * $p \leq .05$

Nota: elaboración propia

Para las dimensiones de la variable productividad y el género no existe diferencia significativa para ninguna dimensión evaluada (ver tabla 27).

Tabla 28

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con el nivel de estudios alcanzados.

Dimensión	Estudios alcanzados	N	Media	D.E.	F.	Sig.
Autoritario	Preparatoria	69	17.23	2.68	4.02	.02
	Licenciatura	53	16.84	2.52		
	Posgrado	19	18.73	1.48		
Democrático	Preparatoria	69	25.04	3.51	2.62	.07
	Licenciatura	53	24.49	3.65		
	Posgrado	19	26.63	2.87		
Participativo	Preparatoria	69	12.39	2.00	4.26	.01
	Licenciatura	53	12.35	1.91		
	Posgrado	19	13.73	1.24		

Nota: * $p \leq .05$

Nota: elaboración propia

En la tabla 28 se observa que en las dimensiones autoritario, democrático y participativo de la variable liderazgo y nivel de estudios alcanzados de los encuestados no existe una diferencia significativa.

Tabla 29

Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones del liderazgo con la antigüedad laboral.

Dimensión	Antigüedad Laboral	N	Media	D.E	F.	Sig.
Autoritario					.48	.69
	1-10 años	73	17.08	2.99		
	11-20 años	19	17.78	1.65		
	21-30 años	35	17.31	2.20		
	31 años y más	14	17.64	1.82		
Democrático					1.65	.17
	1-10 años	73	24.89	3.69		
	11-20 años	19	25.94	2.95		
	21-30 años	35	24.34	3.88		
	31 años y más	14	26.42	1.65		
Participativo					1.29	.27
	1-10 años	73	12.41	2.24		
	11-20 años	19	13.31	1.49		
	21-30 años	35	12.37	1.66		
	31 años y más	14	12.78	.97		

Nota: * $p \leq .05$

Nota: elaboración propia

Para las dimensiones de la variable productividad y la antigüedad laboral no se observa una diferencia significativa (tabla 29).

Correlaciones

A continuación, se lleva a cabo las correlaciones de las variables de estudio: liderazgo y productividad, las correlaciones indican el grado de relación que existe entre dos o más variables, para ello se utiliza la correlación de Pearson.

Tabla 30

Correlaciones entre las variables liderazgo y productividad.

	Liderazgo	Productividad
Liderazgo	1	.208*
Productividad		1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Nota: elaboración propia

Para las variables liderazgo y productividad existe una correlación positiva (tabla 30), pero en un nivel débil con un 95% de confianza, lo que indica que el estilo de liderazgo aplicado en los empleados solo influye en un porcentaje bajo en la productividad de los empleados.

Tabla 31

Correlaciones entre la variable productividad y las dimensiones del estilo de liderazgo.

	Productividad	Autoritario	Democrático	Participativo
Productividad	1	-.436**	.354**	.443**
Autoritario		1	-.217**	-.361**
Democrático			1	.577**
Participativo				1

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

Nota: elaboración propia

En la tabla 31 se presenta las correlaciones entre la variable productividad y las dimensiones del liderazgo, y se observa que el estilo de liderazgo participativo es quien tiene

una mayor correlación con la productividad de los trabajadores .443 seguida del estilo democrático con .354, por último, el estilo autoritario tiene una correlación negativa con la productividad de los empleados.

Tabla 32

Correlaciones entre las dimensiones del liderazgo y dimensiones productividad.

	Autoritario	Democrático	Participativo	Efectividad	Compromiso	Responsabilidad
Autoritario	1	-.217**	-.361**	-.310**	-.462**	-.326**
Democrático		1	.577**	.217**	.387**	.286**
Participativo			1	.266**	.517**	.307**
Efectividad				1	.670**	.593**
Compromiso					1	.599**
Responsabilidad						1

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

Nota: elaboración propia

Para las correlaciones entre dimensiones de liderazgo: autoritario, democrático y participativo con las dimensiones de productividad: efectividad, compromiso y responsabilidad se encontró que la correlación más alta se encuentra en la correlación democrático-participativo con un .577**, seguida de un .517** entre el estilo de liderazgo participativo y compromiso, estas correlaciones se encuentran en una correlación positiva media. De igual manera, existe una correlación débil entre el estilo de liderazgo democrático y todas las dimensiones de la variable productividad, así como el estilo participativo con la efectividad y la responsabilidad. Sin embargo, para el estilo autoritario y las dimensiones de la variable productividad existe una correlación negativa (tabla 32).

Capítulo V Discusión y conclusiones

A través del análisis factorial exploratorio con el método de rotación normalización Varimax y una medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se validaron los instrumentos de investigación, el primer instrumento brinda la certeza de identificar los estilos de liderazgos utilizados y el segundo mide el nivel de productividad de los trabajadores, ambos instrumentos pueden ser utilizados en futuras investigaciones.

De igual manera la investigación permitió conocer la percepción de los trabajadores administrativos respecto a los niveles de liderazgo presente en la institución educativa, en el que se destaca, casi el treinta por ciento lo perciben como muy bajo, seguida de un nivel muy alto y alto, lo que expone que algunos empleados perciben bajo el nivel de liderazgo otros lo perciben de manera alta y otros en un nivel medio. Para los niveles de productividad en la institución educativa se encuentran distribuidos de manera desigual, el porcentaje más alto lo posiciona como un nivel de productividad medio.

De los estilos de liderazgos que están presentes en la institución se distribuyó en niveles, para el estilo autoritario que se caracteriza por la imposición del poder y las órdenes es percibida en un nivel bajo, para el estilo democrático que se caracteriza por la búsqueda de consenso entre jefes y subordinados es percibido en un nivel medio y, por último, para el estilo participativo que se caracteriza por la delegación de actividades y confianza se percibe en un nivel medio. De los tres estilos se destaca con la media más alta el estilo participativo como el que predomina entre los directivos y jefes.

Para las dimensiones de la variable productividad: efectividad, compromiso y responsabilidad, la dimensión que predomina es la del compromiso, los empleados sienten un

compromiso con la institución educativa, se encuentran satisfechos y buscan el cumplimiento de los objetivos planteados en un nivel alto.

Analizando las características sociodemográficas se observó que el personal administrativo de la Institución de Educación Media Superior Tecnológica está conformado por un porcentaje mayor de mujeres, sin embargo, la diferencia no es significativa, más de la mitad de los trabajadores se encuentran entre su primer y décimo año de servicio y para el grado de estudio predomina el nivel medio superior, seguido del nivel superior. Relacionando las características antes mencionadas con las dimensiones del liderazgo se obtuvo que no existe una diferencia significativa para ninguna de ellas, de igual manera con las dimensiones de la variable productividad, es decir, el género, el nivel de estudio y la antigüedad laboral no se relaciona con los niveles que se perciben de liderazgo y productividad.

El objetivo general de la presente investigación es analizar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad de los trabajadores administrativos en una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco, por ello se llevó a cabo el análisis estadístico y correlacional de los datos obtenidos en los instrumentos de investigación.

A través de la correlación de Pearson, se obtuvo como resultado que, sí existe una correlación entre las variables liderazgo y productividad, aunque esta correlación puede ser calificada como débil. Lo que indica que el estilo de liderazgo que se aplica en la institución tiene un impacto bajo en la productividad de los empleados que allí laboran, por ello los directivos y jefes deben buscar implementar un estilo de liderazgo acorde a los eventos y necesidades de la institución, que dé como resultado el impulso al mejor beneficio para la institución.

Uno de los objetivos específicos planteados fue identificar cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en los trabajadores administrativos de la institución, a través del análisis

estadístico de las medias, se obtuvo que de los tres estilos de liderazgo analizados: autoritario, democrático y participativo el que predomina en la institución educativa es el estilo de liderazgo participativo, es decir, se percibe que los jefes otorgan a los subordinados confianza y dirección propia para cumplir con sus tareas y responsabilidades, la comunicación y trabajo en equipo son percibidos positivamente. El siguiente objetivo específico hace referencia al nivel de productividad de los trabajadores administrativos, se obtuvo en el percentil 75 el mayor porcentaje de 30, lo que representa que la productividad en la institución se encuentra en un nivel alto.

De igual manera al inicio de la investigación se plantearon dos hipótesis a comprobar, H₁: *Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y la productividad en los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Tecnológica en el Estado de Tabasco*, esta hipótesis no se pudo verificar del todo, debido a que los resultados correlacionales entre la variable liderazgo y productividad sí existe una correlación positiva, en un nivel débil .208*, para las clasificaciones de diversos autores (Salkind, 1999; Hernández, Fernández y Baptista, 2014) +0.10 corresponde a una correlación muy débil, +0.20 correlación positiva débil, +0.50 correlación positiva media, es decir, la correlación que se presenta para ambas variables corresponde a una correlación en un nivel débil.

En la H₂: *El estilo de liderazgo democrático es el que prevalece en los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior en el Estado de Tabasco*, esta hipótesis no se pudo comprobar debido a que en el análisis estadístico la media más alta 25.91, se encuentra en el estilo de liderazgo participativo, es decir, el estilo participativo es el que prevalece en los trabajadores, así mismo es el que obtuvo un nivel más alto de correlación con la variable productividad .443**, es decir, cuando se busca el consenso entre los

empleados, existe una comunicación asertiva entre jefes y subordinados, se fomenta el trabajo en equipo dan como resultado niveles altos de productividad.

Con lo anterior se puede concluir que el liderazgo es un elemento que influye, pero no de manera significativa en la productividad de los trabajadores en la institución evaluada, a diferencia de diversos estudios (Ayoub, 2010; Campos, 2012; Prada, 2013; Gonzales y Gonzales, 2014; Sánchez, 2016; Mateus, 2019) en los que se encontraron una correlación significativa, sin embargo, es importante los directivos y jefes busquen el estilo que, de los mejores resultados para el beneficio de la institución, la productividad por su parte se encuentra presente en la institución siendo el compromiso el que mayor resultado añade a los niveles de productividad, la institución debe buscar el aumento de los niveles en las dimensiones responsabilidad y eficiencia, ya que estas son un complemento importante en los rendimientos de las tareas y actividades de los trabajadores.

De igual manera, se destaca que la aplicación del instrumento fue realizada utilizando formulario en línea, debido a que por la pandemia por el covid-19 que se está viviendo, las instituciones de educación cerraron sus puertas, y se comenzó a trabajar utilizando las herramientas tecnológicas, esto pudo influir en los resultados de la investigación, debido a la transición abrupta que se vivió en este periodo.

Es importante mencionar que la presente investigación es generada en una institución de educación media superior y no se debe generalizar los resultados obtenidos a todas las instituciones.

Recomendaciones

La presente investigación da pauta para llevar a cabo nuevas líneas de investigación sobre las variables liderazgo y productividad, correlacionarlas con nuevas variables, como el compromiso, la satisfacción laboral, la innovación entre otras, como factores determinantes para el cumplimiento de los objetivos.

Para el cumplimiento de objetivos se debe tener empleados que busquen realizar sus tareas con eficiencia, responsabilidad y compromiso. Por su parte el liderazgo en las instituciones educativas es un elemento importante para su eficaz administración para impulsar a la eficiencia y eficacia de las actividades que se hacen, se debe realizar un liderazgo que oriente a resolver las necesidades presentes en la institución de trabajo.

A partir de los resultados y conclusiones mencionadas anteriormente se detecta que el estilo de liderazgo es poco percibido, mientras que la productividad de los trabajadores es propiciada por el compromiso que tienen los trabajadores, se reconoce existe una deficiencia en los estilos de liderazgo aplicados, ya que estos no ayudan al aumento de la productividad laboral, además, solo el treinta por ciento se encuentran en un nivel de productividad alto, lo que indica que solo este porcentaje busca ejecutar sus tareas con eficiencia, compromiso y responsabilidad.

Se recomienda a los directivos y jefes implementar el estilo de liderazgo participativo o que es el que presenta mayor relación positiva con la productividad, este estilo permite la comunicación efectiva entre jefes y subordinados, fomenta el trabajo en equipo, delegación de responsabilidades y los trabajadores sienten son consultados en las posibles decisiones. De igual manera se debe llevar a cabo acciones para buscar niveles altos de productividad en los trabajadores administrativos debido a la importancia que genera sus funciones para el óptimo funcionamiento de la institución educativa.

De igual manera, se sugiere realizar de nuevo la aplicación del instrumento cuando se esté trabajando de manera presencial en el centro educativo, esto para corroborar los resultados presentados.

Crear programas de capacitación sobre el liderazgo que se enfoquen en mostrar a los nuevos jefes de áreas o directivos los diferentes estilos que pueden tomar los directivos o jefes, sus características, así como ventajas y desventajas y, cómo influye en los diferentes niveles y dimensiones de la productividad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Referencias

- Albarrán, M., Pelekais, C. y Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 16, (2) 315-326. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125008.pdf>
- Alfaro, P. J. (2019). Estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del personal del centro nacional de alimentación y nutrición, 2015 (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- Alaníz, C. (2009). La influencia del extranjero en la educación: FMI, BM, OCDE y todos los demás. *Casa del tiempo*. 1 (9). Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/es/revista/casa-del-tiempo/articulo/la-influencia-del-extranjero-en-la-educacion-fmi-bm-ocde-y-todos-los-demas>
- Altamirano, H. R. (2006). Problemas de la administración escolar en secundarias generales del Estado de México y propuesta para resolverlo. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional. México. Recuperado de:
<http://200.23.113.51/pdf/23344.pdf>
- Álvarez (2003). Los centros educativos como instituciones: Características y disfunciones básicas. *Innovación educativa*, (13), 273-289.
- Ayoub, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Bain, D. (2003). *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*. México, Mc Graw Hill.

- Barraza, A. (junio, 2010). Validación del inventario de expectativas de autoeficacia académica en tres muestras secuenciales e independientes. CPU-e, Revista de Investigación Educativa, 10, 1 – 30.
- Berdecía, Z. I., Gonzáles, J. R. y Rubén, C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1, (2), 21-32 Recuperado de:
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
- Campos, L. R. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – Región Callao (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Cantero, G. y Celman, S. (1999). Un análisis alternativo. En SEP (ed.) Antología de gestión escolar, SEP. México.
- Carriego, C. (2002). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. Iberoamericana de educación. Argentina.
- Carro, R. y Gonzáles, D. (2012). Productividad y Competitividad. Administración de las operaciones. Universidad Nacional del Mar del Plata. Argentina. Recuperado de:
http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Cerecedo, M. T., Maldonado, B. y Ortega, O (2008). El perfil del liderazgo de los directivos de instituciones de educación media superior. XII Congreso internacional de la academia de ciencias administrativas. Universidad de Baja California.
- Cequea M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. Trabajo presentado en 5th Conferencia Internacional de Ingeniería Industrial y Gestión Industrial, XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena.

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos México, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México, Mc Graw Hill.
- Costa, A (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI. Universidad Oberta de Catalunya. España.
- Decreto No. 010. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, México, del 13 de mayo del 2015.
- Delgadillo, M. (2011). El liderazgo del Director de Educación Media Superior en México. Revista electrónica de pedagogía. Recuperado de: <https://odiseo.com.mx/bitacora-educativa/el-liderazgo-del-director-de-educacion-media-superior-en-mexico/>
- Del Prado (1998) Liderazgo y gestión del personal. Fundación OSDE. Argentina
- Flores, S. E. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Nicaragua.
- Fontalvo, T., De la Hoz, E. y Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- García, M. V. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Club de Excelencia en Sostenibilidad. España.
- Gómez, C. y Manuel, V. (1995). La educación tecnológica en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

- González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y gestión educativa. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 6, 4-8. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759580>
- Gonzales, O. y Gonzales, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, 14, (4), 401-409. Recuperado de: [en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90433839006](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90433839006)
- Guerrero, D, P. y Vásquez, S. (2017). Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, 2016 (tesis de licenciatura). Chiclayo, Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Metodología de la investigación. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Características educativas de la población*. 1-563. <https://www.inegi.org.mx/temas/educacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). Encuesta Nacional de Inserción Laboral de los Egresados de la Educación Media Superior [ENILEMS]. Diseño Conceptual.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Mini monografía e Infografías Resultados Oportunos Tabasco Censos económicos 2019*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/minimonografia/mtab_ro_ce2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). *Presentación Resultados Oportunos Censos económicos 2019*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf

- Jiménez, A. y Villanueva M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, (18), 183-195.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración, un enfoque internacional y de innovación*. México, Mc Graw Hill.
- Leithwood, Kenneth. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304, 31-60.
- Leithwood, Kenneth y Jantzi, Doris. (2000). Los efectos del liderazgo transformacional en las condiciones organizacionales y el compromiso de los estudiantes con las escuelas. *Revista de administración educativa*, 38 (2), 112-119. Recuperado de:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230010320064/full/html>
- Likert, R. (1975). *La organización humana*. Brasil, Sao Paulo: Atlas.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121. Recuperado de:
<https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Maldonado, A. (2000), Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. *Perfiles Educativos*, XXII, (87) 51-75
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Red Tercer Milenio. México
- Mateus, J. S. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones (Trabajo de Especialidad)*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

- Moral, A. M. (2011). Una aproximación metodológica a la evaluación de programas de mediación para la mejora de la convivencia en los centros escolares. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6, (3): 689-698 Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/150>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2009). Mejorar el Liderazgo escolar. Vol.1 Política y Práctica. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Washington: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2017). Diagnóstico de la OCDE sobre las estrategias de competencias, destrezas y habilidades de México. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Organización Internacional del trabajo (2016). El recurso humano y la productividad. Ginebra, Suiza: Autor.
- Padilla, R. (2006). Instrumentos de medición de la competitividad. Trabajo presentado en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad1.pdf>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*. 31 (8). 577-582

- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Revista Chilena de Ingeniería*, 20, (3), 376-385.
- Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77225004012>
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33, (1), 8-13. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000100004
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV, (1), 20-29
- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6 (2), 19-31.
- Ponce, L. E. (2018). Estilo de liderazgo en estudiantes del quinto año de la facultad de ingeniería geológica, minera y metalúrgica de la universidad nacional de ingeniería. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Recuperado de: <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/3681>
- Ramírez y Mapén (2019). Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* 4(8) 166-189 DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.263>
- Reyes, V., Trejo, M. C. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 8,

(15), Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200081

Rivera, J. M. y Cavazos, J. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (11)

Rivera, Y. M. y Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Libre Seccional Barranquilla*, (19), 57 – 68. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6104144>

Rodríguez, D. L. (2018). Gestión estratégica y la productividad de los colaboradores en la empresa San Fernando Lima – 2018, (tesis de licenciatura). Perú. Universidad Autónoma del Perú.

Ruíz, E. (2011). La educación superior tecnológica en México. Historia, situación actual y perspectivas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3 (2), 35-52.

Salas, Ma. de L., Salas M. A., y Herrera, M. (2011). Importancia del Liderazgo Escolar para la Consecución de la Calidad en Instituciones de Educación Media Superior. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3 (29), Recuperada de
<http://www.eumed.net/rev/ced/29/lhg.htm>

Salazar (2018). Factores que influyen en la productividad laboral de los docentes en la Red 6 de San Juan de Lurigancho en el año 2018 [tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo, Perú.

- Sánchez, S. J. (2016). Liderazgo directivo y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Urbanización Raúl Porras Barrenechea – Carabayllo, 2015 (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Sandoval, A., Acosta, A, y Gutiérrez, A. (2013). Administración y gestión escolar con liderazgo para el cambio y mejora. XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas.
- Sandoval, L. Y. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*. 9, (1) 33-53. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100003
- Salkins, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México
- Valdés, S., Ocegueda, J. M. y Romero, A (2018). La calidad de la educación y su relación con los niveles de crecimiento económico en México. *Economía y Desarrollo*. 159 (1), 61-79. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v159n1/eyd05118.pdf>
- Vásquez, G. (2012). La administración del sistema educativo. *Visión Educativa IUNAES*, 6, (13), 61-70.
- Vicente, M. N. (2018). *El liderazgo en la Educación*. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Perú
- Villalobos, G., Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, 10, (20), 273-306
- Zuzama, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Memoria de Trabajo de Grado). Universidad de las Islas Balears. España.

Apéndice

Apéndice 1 Cuestionario de estilos de liderazgo y productividad

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Respetable trabajador Administrativo:

El presente cuestionario busca identificar los *Estilos de Liderazgo* presentes en los trabajadores administrativos de esta Institución y el nivel de productividad laboral. El presente cuestionario es aplicado con fines totalmente académicos.

Agradeciendo su tiempo y colaboración para que esta investigación pueda ser realizada.

Sexo: (M) (F)

Edad: _____

Nivel de estudios alcanzados:

Media Superior Nivel Superior Posgrado

Antigüedad en la dependencia:

1-10 años 11-20 años 21-30 años 31+

Cargo desempeñado actualmente: _____

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO

Respetable trabajador administrativo, opine marcando con una **X** en cada ítem, teniendo en cuenta que solo se permite un indicador seccionado por cada ítem.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

	Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Su jefe toma decisiones sin consultar al personal administrativo.					
2	Su jefe inmediato se comunica con usted sólo para darle órdenes.					
3	Su jefe brinda poca confianza a sus empleados					

4	Se hace énfasis en la sanción como estrategia para el cumplimiento de las tareas.					
5	Su jefe considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.					
6	Las decisiones sólo son tomadas por el jefe de la institución					
7	En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.					
8	Considera usted que la interacción con su jefe es limitada.					
9	El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones					
10	Su jefe recompensa e incentiva a los administrativos.					
11	Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.					
12	Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.					
13	El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.					
14	Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación					
15	Su jefe aplica sanciones a su personal por mal desempeño.					
16	Su jefe forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.					
17	La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.					
18	Su jefe delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones					
19	Su jefe fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.					
20	Considera usted que su jefe hace énfasis en las recompensas.					
21	En ausencia de su jefe inmediato asume la responsabilidad de las actividades a realizar.					
22	Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.					
23	Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo requerido.					
24	Brinda un servicio cortés y eficiente a los demás trabajadores de la Institución.					
25	Los administrativos entregan el trabajo a tiempo.					

26	Los administrativos utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.					
27	Se cumple los objetivos planteados por la Dependencia.					
28	Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.					
29	Suele manejar su área con el criterio de "hagámoslo juntos"					
30	Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.					
31	Los administrativos poseen el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.					
32	Escucha y comprende adecuadamente las necesidades de los alumnos.					
33	Los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.					

Si considera importante agregar otros datos y opiniones al respecto del tema de esta encuesta, le agradecemos que las exponga a continuación:

Apéndice 2 Cuestionarios a través de Google

Sección 1 de 3

UNIVERSIDAD JUAREZ AUTONOMA DE TABASCO
División Académica de Ciencias Económico
Administrativas

Respetable trabajador Administrativo:

El presente cuestionario es aplicado con fines totalmente académicos, el cual tiene como objetivo: Identificar y evaluar los estilos de liderazgo y cómo influye en la productividad de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Media Superior Tecnológica en el Estado de Tabasco.

Sexo: *

Nivel máximo de estudios alcanzado: *

Antigüedad en la dependencia: *

Cargo que desempeña actualmente:

Después de la sección 1 [Ir a la siguiente sección](#)

Sección 2 de 3

Estilos de liderazgo

Descripción (opcional)

Su jefe toma decisiones sin consultar al personal administrativo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Su jefe inmediato se comunica con usted sólo para darle órdenes. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Su jefe brinda poca confianza a sus empleados *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.