

### La importancia del Liderazgo en el Personal Administrativo de Confianza de la DACEA-UJAT

Junio 23, 2023.

Alexander De La Cruz Romero. \*

#### Resumen

**Objetivo:** Analizar el impacto del liderazgo en el personal administrativo de confianza de la División Académica de Ciencias Económico Administrativa de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en las diferentes coordinaciones, a partir del análisis de los resultados del instrumento de investigación aplicado a la muestra.

**Material y Método:** La investigación realizada es tipo cualitativa con un diseño de investigación exploratorio-descriptivo porque se indagó de manera innovadora sobre el liderazgo en el personal administrativo de la DACEA-UJAT. El instrumento que se aplicó fue la entrevista estructurada con preguntas cerradas (alternativas fijas) a una población de 40 de manera virtual en un cuestionario de Google Forms.

**Resultados:** Los resultados obtenidos confirman la teoría que se planteó en el trabajo de investigación donde los aspectos motivacionales, la manera de dirigirse a los miembros del equipo, el tomar en cuenta las opiniones de los demás para la toma de decisiones se hizo presente.

**Conclusiones:** Se sugiere llevar a cabo la aplicación del liderazgo democrático para así involucrar a los miembros del equipo de trabajo en cada coordinación de la DACEA-UJAT. Esto coadyuvará a la mejor aplicación del liderazgo y relaciones laborales dentro de su centro de trabajo dando como consecuencia un mejor servicio a los alumnos.

---

\*Licenciatura en Administración, División Académica de Ciencias Económico Administrativa (DACEA-UJAT), Diplomado en Educación Financiera, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Asesorías a Directivos y Funcionarios Públicos en 10 instancias de gobierno federal, estatal y municipal, Coordinador de Campaña Política de aspirantes a cargos públicos en los tres niveles de gobierno, secretario particular y asesor de la Dirección de la División Académica de Ciencias Económico Administrativa (DACEA), Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

**Palabras Clave:** Aspectos motivacionales, Estrategia, Impacto, Implementación, Liderazgo.

### Summary

**Objective:** To analyze the impact of leadership on trusted administrative personnel of the Academic Division of Administrative Economic Sciences of the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco in the different coordinations, based on the analysis of the results of the research instrument applied to the sample.

**Material and Method:** The research carried out is qualitative with an exploratory-descriptive research design because leadership in the administrative staff of the DACEA-UJAT was investigated in an innovative way. The instrument that was applied was the structured interview with closed questions (fixed alternatives) to a population of 40 virtually in a Google Forms questionnaire.

**Results:** The results obtained confirm the theory that was raised in the research work where the motivational aspects, the way of addressing the team members, taking into account the opinions of others for decision making were present.

**Conclusions:** It is suggested to carry out the application of democratic leadership in order to involve the members of the work team in each coordination of the DACEA-UJAT. This will contribute to the best application of leadership and labor relations within your workplace, resulting in a better service to students.

**Keywords:** Motivational aspects, Strategy, Impact, Implementation, Leadership.

## Introducción

Dentro de cada organización, el liderazgo es de suma importancia, porque a través de él se transmiten las funciones para un área, departamento o coordinación determinada y, a su vez, involucra la toma de decisiones cuando surge alguna eventualidad. El líder, es el encargado de supervisar que las tareas asignadas a su personal sean realizadas de la mejor manera, dando un seguimiento continuo para evitar haya errores y esto conlleve a crear un problema. En este sentido, se ha detectado que en las diferentes coordinaciones de la DACEA-UJAT el personal administrativo encargado de supervisar las funciones de sus subordinados no están aplicando el liderazgo de manera apropiada, lo que ha ocasionado la queja de los alumnos por el trato recibido a la hora de solicitar un documento, apoyo o seguimiento a un trámite; provocando que éstos tengan que acudir a realizar un trámite con el temor de ser mal atendidos o en su caso, que no quieran recibirlos. Los objetivos que se persiguieron en este trabajo de investigación fue analizar el tipo y verdadera aplicación de liderazgo en las diferentes coordinaciones de la DACEA-UJAT. De igual forma, se determinó qué tan positivo es el impacto del liderazgo en el personal administrativo de confianza de la división, y por último, se llevó a cabo una propuesta de mejora destacando los puntos principales detectados a raíz de la obtención de los resultados del instrumento de investigación aplicado a 40 trabajadores de confianza de las diferentes coordinaciones. Aunado a esto, se muestran las diferentes teorías que fundamentan cómo el liderazgo ha sido estudiado desde la antigüedad y cómo ha ido evolucionando para mejorar su aplicación en la actualidad.

## Breve historia del Liderazgo

Desde tiempos remotos el liderazgo ha sido evidente en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., quienes con sus hazañas lograron plasmar sus nombres en la historia de la humanidad, y han sido sujetos de estudio en diferentes temas, siendo uno de los principales, el liderazgo (Coll-Morales & Westreicher, 2021). Continuando con la misma autora, la evolución del

liderazgo tiene sus orígenes desde el quehacer de los grandes líderes a través de registros en distintos momentos de la historia porque dirigieron el esfuerzo de otros hombres, administraron países, otros planearon y organizaron exploraciones, otros más encabezaron y controlaron guerras; todo lo anterior destacado principalmente en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos quienes a su vez tuvieron influencia o contribución de militares y la iglesia católica hasta llegar a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización que contribuyeron a la organización de la culminación con la Revolución Industrial.

### **Civilizaciones antiguas**

De acuerdo con Estrada-Mejía (2007, citado en Acosta-Peña, 2018) cuando aparece el hombre se inició la transformación en el propio desarrollo de la naturaleza, se produjeron los primeros instrumentos de trabajo, descubrieron el fuego, invención del arco y la flecha, etc.; todo esto permitió que los inventores no se tomaran en cuenta y en ocasiones hasta los tachaban de “locos”, sin embargo, cuando alcanzaban los resultados se convirtieron en modelos a seguir por los miembros de su comunidad, lo que los convirtió en líderes coordinadores de esfuerzos y también apoyaban a la división de trabajo natural acordes con la edad, género, así como niños, adultos y ancianos. En Egipto, en el siglo XX a.C., Ptah-hopet escribió un libro de instrucciones en donde orienta a su hijo sobre los comportamientos que un líder debe tener, sin embargo, cinco siglos después se utilizaban todavía en escuelas con el texto literalmente que dice: si eres un líder que dirige negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos. En este mismo siglo, pero en Babilonia se establece un conjunto de regulaciones en el Código Acadiano de Eshnunna donde se establecen responsabilidades para los ciudadanos con relación a los posibles crímenes; posteriormente, en el reinado de Hammurabi por los siglos XX al XXII a.C., las ciudades del valle de los ríos Tigres y Éufrates se unieron obligatoriamente para mantener la paz y así elaborar el famoso código Hammurabi en donde se

puede visualizar el pensamiento administrativo a través del cual se controlaba a las personas y procesos de producción.

### I. Conceptualización del Liderazgo

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) menciona que el liderazgo “es la facultad de dirigir a un grupo de personas en una determinada tarea o misión” (p.12); y aunado a este concepto, Costa-Marcé (2015) afirma que es entendido como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, incentivar, motivar, promover y evaluar un grupo determinado para el logro de objetivos empresariales.

Por su parte, Torcatt (2020) define al liderazgo como “una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos” (párr. 5).

En conclusión, las anteriores definiciones concuerdan en que el liderazgo involucra influencia, responsabilidad, cambio, seguidores, motivaciones, evaluación, todo esto con el fin de ayudar a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos.

#### A. Tipos de Liderazgo

Weber (2009) uno de los clásicos del liderazgo menciona tres tipos de liderazgo:

1. **El líder carismático:** su principal característica es generar entusiasmo; sus seguidores son quienes lo eligen porque entusiasman y motivan.
2. **El líder tradicional:** es aquél que anteriormente algún familiar ha tenido el poder y en consecuencia recibió por herencia el cargo.
3. **El líder legítimo:** su poder es adquirido a través de la demostración de sus capacidades para convocar y convencer a sus seguidores, sin embargo, este tipo de liderazgo no tiene el entusiasmo carismático.

Por su parte, Viveros (2003) afirma que el liderazgo puede ser analizado con relación entre el líder y sus seguidores. Desde su perspectiva fueron definidos de la siguiente manera:

4. **Liderazgo dictador:** este tipo de líder no crea responsabilidad e independencia, tampoco es flexible y, al contrario, ordena y manda destruyendo la creatividad de sus seguidores.

5. **Liderazgo autocrático:** la comunicación en este líder no es bidireccional porque es él quien toma decisiones del grupo a cargo sin consultar ni justificarlas.
6. **Liderazgo democrático:** a diferencia que el líder autocrático, el democrático para tomar decisiones, debe tomar decisiones basados en la discusión del grupo a través de una explicación clara de los criterios de evaluación y las normas que las rigen.
7. **Liderazgo liberal:** el líder tiene una actitud pasiva y deja el mando en manos del grupo antes que él lo adopte. Como él no cuestiona ninguna de las decisiones que los integrantes del grupo, estos disponen de libertad absoluta.
8. **Liderazgo ausente:** como su nombre lo indica, este tipo de líder no se preocupa en lo absoluto por los integrantes del grupo ni toma decisiones; en este sentido que la gran parte de su trabajo es lograr que los demás logren sus metas. En pocas palabras, él vive en su mundo y **no motiva ni inspira**.

Por último, Daft (2006, citado en Villar-Vargas y Araya-Castillo, 2019) de acuerdo con la actualidad menciona dos últimos tipos de Liderazgo:

9. **Liderazgo Transaccional:** como su nombre lo indica, existe una transacción al conocer las necesidades de sus seguidores ofreciendo recompensas para poder satisfacer sus necesidades con el propósito de cumplir tanto con las metas como de los objetivos organizacionales.
10. **Liderazgo Transformacional:** este tipo de liderazgo es considerado el más apropiado porque sirve de inspiración para sus seguidores con el fin de lograr en ellos mismos el espíritu de dirección alineándose a los objetivos y metas que la organización a la que pertenezcan tengan planeados.

### B. Teorías y modelos de Liderazgo

Las teorías del liderazgo tienen como objetivo principal exponer cuáles son los motivos y procesos que sirven para convertirse en un líder. Particularmente se centran en la identificación de los comportamientos que los individuos adoptan para el mejoramiento de sus habilidades de liderazgo en situaciones con escenarios

diferentes (Rodríguez, 2018). A continuación, se describen las principales teorías que fundamentan este trabajo de investigación:

**Tabla 1**

**Teorías y Modelos del Liderazgo**

Autor (es)	Teoría / Modelo	Breve descripción
Thomas Carlyle.	Teoría del Gran Hombre	Basada en la premisa que los individuos nacían con rasgos que los identificaban como líderes con la capacidad de poder expresar una actitud de poder e influencia sobre otros haciendo que un grupo de personas se conviertan en sus seguidores; creada por Thomas Carlyle quien a su vez lo consideraba como una cualidad netamente masculina haciendo énfasis al liderazgo militar.
Fred Fiedler.	Teoría de rasgos	Su principal característica es que observa los rasgos de personalidad y comportamiento que ayudan al liderazgo, por ello, su principal enfoque en la personalidad de cada persona y los rasgos de comportamiento que los líderes comparten mutuamente. Ahora bien, los principales rasgos que se tomaron en cuenta fueron la inteligencia, la estatura y la energía que transmitían a fin de designar quiénes eran realmente líderes.
Herbert Simón.	Teoría del comportamiento	Esta teoría se confirma que los líderes se crean, esto porque como se mencionó en el párrafo anterior, se pueden capacitar para convertirlos en líderes eficaces, y no solamente pueden “nacer” siendo ya líderes.
Fred Fiedler.	Teoría de la contingencia	La teoría de contingencia se basa en el estilo de liderazgo que depende de las situaciones en las que el líder se encuentre, a su vez se centra en las variables que tienen relación con su entorno para poder determinar cuál es el mejor estilo de liderazgo por aplicar

		acorde a la situación en la que se encuentren.
Fred Fiedler.	Modelo de contingencias de Fiedler	Creado por el mismo Fred Fiedler, afirma que el liderazgo exitoso tiene relación con el estilo del líder que cada individuo es, junto con las demandas de la situación en que se presente.
Hersey y Blanchard.	Modelo situacional de Hersey y Blanchard	Este modelo señala que el nivel de disposición de los seguidores debe basarse en los niveles de conducta y de apoyo de los líderes.
Robert House.	Modelo ruta-meta de House	afirma que aquellos líderes eficaces son claros en la especificación de las tareas para sus subordinados.

*Nota:* Elaboración propia con base en (Rodríguez, 2018); (Ruiz-Mitjana, 2019); (Canals, 2019); (Novinson, 2018).

## II. Material y método

El enfoque de la investigación es de tipo Cualitativa, porque el presente estudio pretende identificar la importancia del liderazgo en el personal administrativo de confianza de la DACEA-UJAT a través de la descripción, interpretación de un fenómeno estudiado mediante las percepciones de los participantes entrevistados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Ahora bien, continuando con los mismos autores mencionados anteriormente, el diseño utilizado fue de tipo exploratoria y descriptiva porque se pretende indagar de manera innovadora sobre el liderazgo en el personal administrativo de la DACEA-UJAT, a su vez, se busca detallar cómo es y cómo se aplica el concepto de interés en este trabajo

El alcance es de tipo explicativo porque se pretende mostrar las causas principales de un acontecimiento, sucesos o fenómenos que han sido explicados por otros autores (tal es el caso de la aplicación del liderazgo) buscando explicar las condiciones en las que se puede manifestar el evento (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El muestreo por conveniencia que se tomó en cuenta para realizar la aplicación del instrumento de investigación fue a 40 de trabajadores de las coordinaciones de la DACEA-UJAT.

El tipo de muestreo utilizado en este proyecto fue No probabilístico, porque no se pretende aplicar la estadística a los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista que se menciona más adelante (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

### **A. Diseño del instrumento de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos utilizado es la entrevista estructurada con preguntas cerradas (alternativas fijas), que de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) tiene la ventaja de reducir sesgos que la presencia del entrevistador pueda ocasionar. Es un formato simple, facilitando el análisis y reducir los costos, puesto que se realizará de manera virtual a través de un cuestionario de Google Forms.

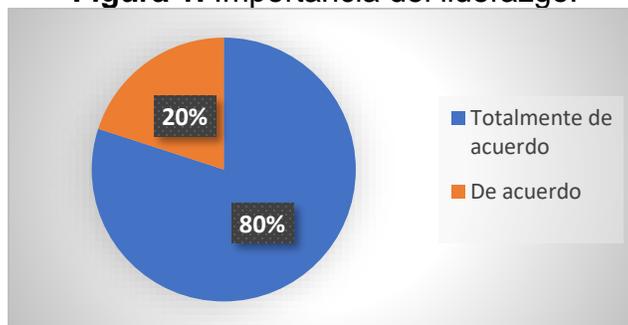
### **III. Resultados**

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos del instrumento de investigación se puede determinar lo que a continuación se describe:

Como primer punto, la muestra aplicada fue a 40 trabajadores de confianza del personal administrativo, de los cuales 18 fueron hombres (45%) y 22 mujeres (55%); en este sentido, se contemplaron todas las coordinaciones administrativas de la DACEA, donde se obtuvo una mayor participación de la coordinación administrativa con un 42% de los entrevistados.

En la primera pregunta del instrumento, se cuestionó a los participantes si consideran importante la aplicación del liderazgo en su coordinación, para lo cual se obtuvo un 80% que estuvo totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo. Esto quiere decir, que el 100% de los entrevistados consideran que el liderazgo es de suma importancia dentro de su coordinación, siendo un parteaguas para las siguientes interrogantes. En la figura 1 se ejemplifican los resultados obtenidos.

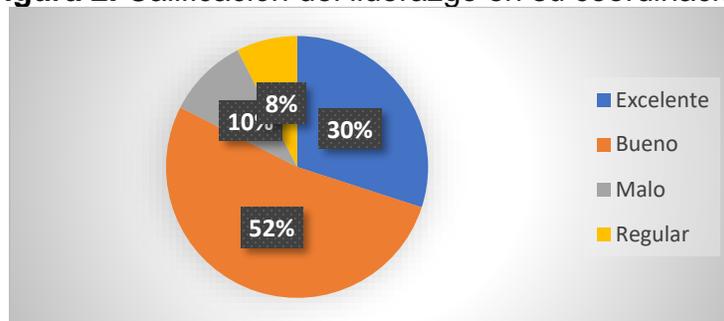
**Figura 1.** Importancia del liderazgo.



*Nota:* Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En la segunda pregunta, era preponderante conocer la calificación que los subordinados tienen sobre el liderazgo que aplica su coordinador directo, para ello se tomaron en cuenta los valores: “Excelente”, “Bueno”, “Malo” y “Regular”, donde el 52% afirma que su jefe directo ejerce un liderazgo bueno, el 30% por su parte califican como Excelente el liderazgo que aplican en su coordinación; mientras que el 10% respondió de manera negativa en cuanto a la pregunta en cuestión y solo el 8% lo considera regular. Por lo que se puede determinar que el liderazgo percibido en las diferentes coordinaciones es bueno. En la figura 2 se ejemplifican los resultados descritos anteriormente.

**Figura 2.** Calificación del liderazgo en su coordinación.



*Nota:* Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El siguiente punto importante por destacar en este trabajo de investigación es, conocer qué tanto influye la aplicación del liderazgo en el desarrollo de las

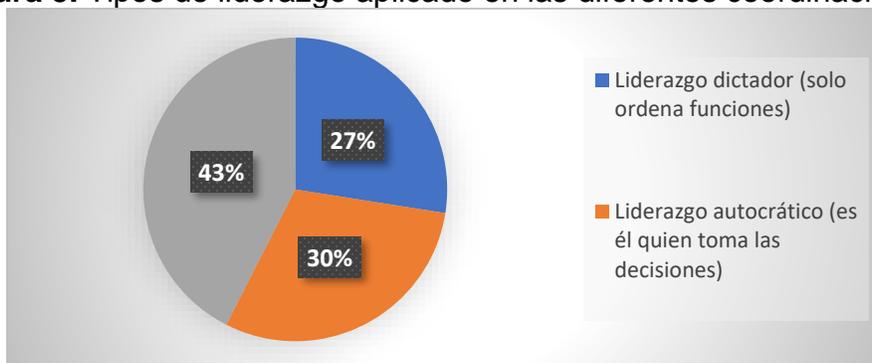
actividades en las diferentes coordinaciones, donde el 57% afirma que la aplicación del liderazgo influye totalmente en el desarrollo de sus actividades diarias, así también el 33% respondió estar de acuerdo con la premisa antes mencionada, mientras que el 10% se tornó indiferente en sus respuestas.

Con el fin de contrastar las respuestas obtenidas con la teoría expuesta en este proyecto, se toma en cuenta la motivación aplicada por parte de los superiores en cada coordinación de la DACEA-UJAT, para lo cual se cuestionó a los entrevistados si su jefe inmediato promovía actos motivadores dentro de su centro de trabajo, donde el 25% está totalmente de acuerdo con esta premisa junto con el 37% quienes también refutaron de manera positiva, mientras que el 20% se mantuvo indiferente en sus respuestas y el 18% afirma que sus jefes inmediatos no promueven actos motivadores dentro de su coordinación.

Ahora bien, continuando con esta premisa, se cuestionó a los entrevistados sobre la influencia de la motivación al momento de aplicar el liderazgo, en donde el 39% dijo estar totalmente de acuerdo junto con el 45% quienes respondieron de manera positiva, mientras que el 16% se mostró indiferente en sus respuestas.

Para reforzar las teorías expuestas con los diferentes tipos de liderazgo que existen, se les dio la oportunidad de exponer qué tipo de liderazgo está aplicando el personal de confianza de las diferentes coordinaciones de la DACEA-UJAT. En este sentido, se les proporcionaron tres opciones de liderazgo: el dictador, el autocrático y el democrático, en donde se obtuvieron las siguientes respuestas: el 43% afirma que se está aplicando un liderazgo democrático, mientras que el 30% respondió que también existe la aplicación del liderazgo autocrático, por último, el 27% refuta que el liderazgo que se aplica es el dictador. Con esto se puede notar que las respuestas no están tan alejadas la una de la otra, y es ahí donde se debe poner mayor énfasis para la propuesta de mejora de este trabajo de investigación. En la figura 3 se describen los resultados obtenidos.

**Figura 3.** Tipos de liderazgo aplicado en las diferentes coordinaciones.



**Nota:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Ahora bien, basándose en las respuestas anteriores, la principal causa por la que el 27% de los entrevistados afirme que el liderazgo dictador es aplicado en su coordinación es porque sus opiniones no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones. Es por ello por lo que se procedió a cuestionarles si consideran influyente ser tomados en cuenta por sus jefes inmediatos al momento de tomar decisiones. En este sentido, el 37% está totalmente de acuerdo con esta premisa, al igual que el 45% quienes afirman que el ser tomado en cuenta influye en la aplicación del liderazgo, mientras que el 15% se mantuvieron indiferentes en sus respuestas y el 3% restante dicen estar en total desacuerdo con respecto al planteamiento de la interrogante.

Por último, se necesitaba identificar el impacto del liderazgo en el personal administrativo de confianza de cada coordinación de la DACEA-UJAT; para lo cual se procedió a interrogar a los entrevistados obteniendo los siguientes resultados: el 55% está totalmente de acuerdo con la premisa que el liderazgo impacta directamente el personal administrativo de confianza, al igual que el 42% de los entrevistados, quienes respondieron estar de acuerdo, mientras que el 3% se mantuvo indiferente en sus respuestas. A través de las respuestas obtenidas en cada pregunta de investigación se pudo confirmar el objetivo planteado al principio de este artículo.

### Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, se puede determinar que el liderazgo que predomina en el personal administrativo de confianza de la DACEA-UJAT es el “Democrático” con un 43% y en segundo lugar se encuentra el “Autocrático” con un 30%. En este sentido, al haber una estrecha diferencia, hay que tomar en cuenta que existe un grupo de personas que considera que sus jefes directos son quienes toman las decisiones en sus coordinaciones y no los toman en cuenta, tal como se muestra en los resultados de la influencia que tiene el ser tomado en cuenta, con altos porcentajes. Cabe señalar que, la mayoría de los entrevistados afirman que el impacto del liderazgo en el personal administrativo de confianza de la DACEA-UJAT es de manera directa; por ello, con todos los datos anteriores se sugiere lo siguiente:

- **Tomar en cuenta las opiniones del grupo de trabajo:** los resultados obtenidos muestran que cuando los miembros de un equipo trabajan en conjunto, las relaciones se vuelven más familiarizadas y con ello, se puede lograr una aplicación de liderazgo “Democrático” en mayor porcentaje. Al declinar esta opción, se obtendrá negativa del personal para realizar sus actividades de una mejor manera.
- **Realizar actos motivacionales:** en este rubro, es de suma importancia que los jefes directos se personalicen en las diferentes necesidades de su equipo de trabajo. Cuando se mencionan actos motivacionales no siempre serán de manera monetaria, esto puede ser de manera afectiva, psicología y social. El preguntar: ¿cómo amaneciste? ¿Qué tal estuvo tu fin de semana? Son parte de estos actos que motivan a sentirse parte de un equipo de trabajo. No todo el tiempo se debe hablar de trabajo, también hay que tomar un tiempo de convivencia para conocer las necesidades de los integrantes de la coordinación. Cabe señalar que esta propuesta surge a raíz de que los entrevistados afirman que la motivación es influyente en la aplicación de un buen liderazgo.

- **Liderazgo democrático:** de acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento de investigación se sugiere trabajar sobre la aplicación continua del liderazgo democrático, puesto que los entrevistados aseguran que este es el mejor predominante en las diferentes coordinaciones, sin embargo, también se muestra que existe un porcentaje a la par de este, por lo que, para contrarrestar la participación del liderazgo autocrático y dictador, es mejor llevar a cabo una mayor influencia de la participación de los miembros del equipo de trabajo involucrándolos de manera conjunta y afectiva. Cabe señalar, que los participantes entrevistados confirman el impacto directo del liderazgo en el personal administrativo de la DACEA-UJAT.

Con los puntos anteriores, se pretende coadyuvar a la aplicación del liderazgo en las diferentes coordinaciones de esta división académica y por supuesto, obtener resultados satisfactorios en el desempeño de sus miembros de trabajo.

### Bibliografía

**Acosta-Peña, J. (2018).** *El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos y enfoques teóricos recientes.* Universidad Ciencia Unisalle, 1-15.

**Canals, C. (22 de septiembre de 2019).** *Qué es el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.* unir.net. <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

**Coll-Morales, F., & Westreicher, G. (01 de Julio de 2021).** *Historia del Liderazgo.* economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/historia/historia-del-liderazgo.html>

**Costa-Marcé, A. (2015).** *Liderazgo y Dirección de Empresas en el siglo XXI.* Universidad Oberta de Catalunya.

**Daft, R. (2006).** *La experiencia del Liderazgo.* Learning.

**Estrada-Mejía, S. (2007).** *Liderazgo a través de la historia.* Universidad Tecnológica de Pereira, 8(34), 343-348.

**Hellriegel, D., Jackson, S., & W.-Slocum, J. (2009).** *Administración: Un enfoque basado en competencias.* Cengage Learning.

**Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018).** *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.

**Hersey, P., & Blanchard, K. (1993).** *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* Prentices-Hall.

**House, R., & Mitchell, T. (1974).** Path-goal theories of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-97.

**Novinson, E. (01 de febrero de 2018).** *La Teoría de Liderazgo de Trayectoria de Metas.* <https://www.cuidatudinero.com/13174236/la-teoria-de-liderazgo-de-trayectoria-de-metas>

**Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008).** Estudio comparativo de la influencia del liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.

**Rodríguez, E. (07 de septiembre de 2018).** *Principales teorías del Liderazgo*. lamenteesmaravillosa.com. <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>

**Ruiz-Mitjana, L. (29 de agosto de 2019).** *Modelo de Contingencia de Fiedler*. psicologiaymente.com. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/modelo-contingencia-fiedler>

**Torcatt, T. (2020).** *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del Estado Nueva Esparta, Venezuela*. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(2), 42-53.

**Villar-Vargas, M., & Araya-Castillo, L. (2019).** *Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio*. *Universidad del Norte* (46), 187-221.

**Viveros, J. (2003).** *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. OIT.

**Vroom, V., & Jago, A. (1988).** *The New Leadership*. Prentice-Hall.

**Vroom, V., & Yetton, P. (1973).** *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburg Press.

**Weber, M. (2009).** *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge.

# INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA



**Dirección:** Boulevard Adolfo Ruiz Cortines esquina  
Av. de Las Américas s/n, Local G3 planta alta, Plaza  
City Center Service. 86100 Villahermosa.



[www.iaptabasco.org.mx](http://www.iaptabasco.org.mx)

 IAP Tabasco, A. C.  @IAPTabascoac

 iaptabascoac  [www.iaptabasco.org.mx](http://www.iaptabasco.org.mx)