TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHETUMAL

TEMA

LA PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN PIXELART, CHETUMAL, QUINTANA ROO.

TITULACIÓN INTEGRAL
TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERIA EN ADMINISTRACION

PRESENTAN
MARIA DE JESUS GIL RUIZ
MARIAN LOYO DURAN

DIRECTORA DE TESIS:

M.E. LIZBETH ARAIZ ANGULO TAPIA

COODIRECCIONES

D.C.A. AREMY DEL PILAR BASTO CABRERA

D.A.D.E. LOLY VICTORIA TENORIO RODRIGUEZ

L.N. WILMA DEL CARMEN CONTRERAS CANTO

CHETUMAL, QUINTANA ROO, A 1 DE MARZO DE 2026

Dedicatoria

Gil Ruiz María de Jesús

A mi madre, Marlene Gil Ruiz. Por enseñarme que todo es posible, por darme alas y dejarme volar tan alto, por ser un refugio lleno de amor, siendo mi más grande inspiración, por cada palabra de aliento y ánimo, gracias por ser mi motivación, por ser tan fuerte por mí y por ti. Esto es para ti.

A mis tíos, Romana Patricia Montes Gil y Juan José Magaña Correa. Por ser un lugar seguro y cada palabra de aliento, por no solo darme un hogar y ser mi más grande apoyo para lograr este sueño, por su constante amor, por terminar de construir y educar a la mujer que hoy soy, sin ustedes no sería posible. Todo lo recorrido en este camino es gracias a ustedes. Mi agradecimiento es eterno.

A mi mejor amiga, Karla Paola. Tus consejos, tu apoyo, tu aliento en este camino, hiciste cada día más fácil y llevadero, por ser mi roca y mi paño de lágrimas, sobre todo por creer en mí y recordármelo cada día.

A mi compañera y amiga, Marian. Gracias por hacer este camino más sencillo, por entenderme, cuidarme y apoyarme en cada parte de la carrera, sobre todo, gracias por este proyecto que tanto nos costó, hiciste un mejor lugar cada momento de la universidad.

A mi familia, por un apoyo incondicional toda mi vida, a mis tías, Lina Olivia y Julia Beatriz Gil Ruiz, por formarme y amarme. A mi prima Guadalupe de Jesús Magaña Montes por ser mi compañera de vida. Mi sobrino y compañero de vida, Mateo Maximiliano, siempre alegrar mis días, enseñarme nuevas formas de ver el mundo, por tu amor y compañía. Gracias a Dios por ser mi pilar, mi mano derecha y guiar mi camino, por nunca dejarme ni soltarme, por la sabiduría y fuerza día a día. Gracias Dios por este logro tan especial.

Loyo Duran Marian

Agradezco a Dios por permitirme haberlo logrado, por darme fortaleza y sabiduría durante el trayecto para lograr la meta.

A mis padres, María Elena Duran Pérez y Noel Loyo Landa por el apoyo incondicional, por acompañarme durante el camino y no dejarme rendir, por siempre estar para mi cuando más lo necesite, por cada palabra y abrazo de aliento y motivación, sin ustedes no sería posible, gracias por siempre confiar en mí, este logro es para ustedes. A mi gata Chita por siempre acompañarme en los desvelos y esperarme cada fin.

A mis tíos, Mariluz Geronimo Calasich y Miguel Ángel Duran Perez por apoyarme.

A mi hija Ailany Guadalupe Gutiérrez Loyo por aferrarse a mí y ser una motivación más al final de este camino, este logro es un paso para un mejor futuro a tu lado. Te amo hija mía.

A mi esposo Anthony Gutiérrez Olea por ser mi apoyo al final del camino, por animarme cuando sentía no poder más, te agradezco la paciencia y dedicación hacia mí y este logro. Te amo.

A mi hermano Jhordy Loyo Duran por siempre confiar en mí y motivarme a si poder, porque siempre que lo necesite, ahí estaba, a mis sobrinos Eiden Alexander Loyo Cahuich y Miranda Aleray Loyo Cahuich porque siempre me sacaron una sonrisa en tiempos de tormenta, por ser una motivación más para mí. Los quiero.

A mi compañera y amiga María de Jesús Gil Ruiz, por darme un hogar y un lugar en su familia, apoyarme durante este camino y hacerlo más sencillo y bonito, gracias por la dedicación de este proyecto y escuchar cada queja. Te quiero.

Agradezco a mis amigas, por estar en cada semestre a mi lado, por cada momento maravilloso a su lado durante este trayecto, gracias por transmitirnos esa alegría y motivación siempre.

Agradecimientos

A la Lic. Wilma Contreras Canto, por su confianza, su paciencia y abrirnos las puertas de su empresa como una segunda casa a lo largo del trayecto.

A la empresa PIXELART, a sus colaboradores por abrirnos un espacio, hicieron este proceso más ameno, cómodo y sencillo, por siempre apoyarnos con la solución de nuestras dudas y la paciencia en cada explicación.

Al Instituto Tecnológico de Chetumal, por ser nuestra casa durante 4 años, por la carrera de Ingeniería en Administración, a cada docente que nos acompañó en el camino, por sus palabras de motivación y paciencia en cada semestre, sin duda quedarán en nuestros recuerdos por siempre. Al departamento de Desarrollo Académico por siempre brindarnos un lugar especial y hacer de nuestra estancia mejor, por cada detalle enseñado y nos aportó no sólo en nuestro crecimiento educativo, sino también en el personal.

A la Dra. Aremy del Pilar Basco Cabrera, maestra que marcó nuestra carrera, a quien admiramos profundamente no solo como profesional si no también como persona, gracias por creer más en nosotras incluso más que nosotras mismas, sin duda cada palabra, experiencia y aprendizaje quedó marcado, más que agradecimiento y cariño siempre.

A la M.E. Lizbeth Araiz Angulo Tapia, no nos alcanzarían las palabras de agradecimiento y reconocimiento por hacer un lugar seguro para nosotras, sus palabras de aliento y consejos, su confianza desde el primer día, la primera clase que nos dio, cuidarnos y enseñarnos tanto para ser profesionales, para ser buenas jefas, buenas personas. No hay nada más que respeto, admiración y cariño, gracias, por tanto.

A la Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez, que durante toda la carrera nos acompañó, guio y enseño con una forma única, sin duda sus clases y sus enseñanzas están siempre, le agradecemos su paciencia y apoyo en este último proyecto tan importante.

Resumen. - La presente investigación denominada “la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo”, analiza la relación entre las variables dentro de la empresa, se enfatiza la importancia de estilos de liderazgo con enfoque autocrático y democrático para reconocer el más predominante en la empresa especialmente en contextos organizacionales creativos y de servicios. El objetivo es contrastar la percepción del liderazgo y la productividad laboral en la empresa, mientras que los objetivos específicos buscan como comprender como se percibe el liderazgo e identifica la productividad laboral, se apoya en un marco teórico solido que integra antecedentes internacionales, nacionales, regionales y locales sobre el liderazgo y la productividad laboral. El estudio ~~planeta~~plantea que un liderazgo adecuadamente percibido impacta en la productividad de las empresas.

Abstrac

Abstract.- The present research, titled “Perception of Leadership and Labor Productivity at PIXELART in Chetumal, Quintana Roo,” analyzes the relationship between these variables within the company. It emphasizes the importance of autocratic and democratic leadership styles to identify the most predominant one, particularly in creative and service-oriented organizational contexts. The main objective is to contrast the perception of leadership with labor productivity within the firm. Meanwhile, the specific objectives seek to understand how leadership is perceived and to identify current levels of labor productivity. This study is supported by a solid theoretical framework that integrates international, national, regional, and local precedents regarding leadership and productivity. The study posits that appropriately perceived leadership has a direct impact on corporate productivity.

Siglas, Acrónimos, Abreviaturas

Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES)

Real Academia Española (RAE)

Formularios de Google (Google Forms)

Técnico Superior Universitario (TSU)

Universidad Tecnológica (UT)

Consejo Nacional para la Calidad de Educación Turística (CONAET)

Producto Interno Bruto (PIB)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS)

Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Jeffrey's Amazing Statistics Program (JASP)

Índice

Dedicatoria 2
Agradecimientos 4
Abstrac 5
Siglas, Acrónimos, Abreviaturas 6
Índice 7
Introducción 10
Planteamiento del problema 12
El Objetivo de la Investigación 14
Objetivo General 14
Objetivos Específicos 14
Justificación 15
Alcances de la investigación 15
Académico 15
Social 16
Limitaciones 17
Teórica o documentales 17
Recursos 17
Marco Teórico 18
Estado del Arte 18
Marco Conceptual 44
Variable 1. Liderazgo 44
Variable 2. Productividad laboral. 46
Fundamento Teórico 48
Teoría del liderazgo situacional 49
Metodología 54
Hipótesis 54
Población 62
Muestra 62
Instrumento 63
Procedimientos 63

Resultados 64
Discusión 75
Conclusiones 79
Referencias 81
Anexos 93
Anexo 1. Matriz Metodológica (consistencia) 93
Anexo 2. Tablas de frecuencia 95
Anexo 3. Encuesta aplicada 103
Anexo 4. Plan de intervención, manual de procesos y procedimientos 110
Anexo 5. Evidencias en la empresa 142

Índice de figuras

Figura: 1 Diseño metodológico 63
Figura: 2 Representacion grafica de pregunta 1 con clasificacion GEN1 66
Figura: 3 Representacion grafica de pregunta 5, con clasificacion LA5 66
Figura: 4 Representacion grafica de pregunta 12, con clasificacion LD12 67
Figura: 5 Representacion grafica de pregunta 10, con clasificacion LA10 67
Figura: 6 Representacion grafica de pregunta 18, con clasificacion LD18 68
Figura: 7 Representacion grafica de pregunta 21, con clasificacion PLH21. 70
Figura: 8 Representacion grafica de pregunta 22, con clasificacion PLH22. 70
Figura: 9 Diagrama de Ruta 73
Figura: 10 Scree plot 73
Figura: 11 . Colaboradora de la empresa durante la aplicación del instrumento de recolección de datos 142
Figura: 12 Primera visita a la empresa para el acercamiento y reconocimiento del contexto organizacional 142
Figura: 13 Proceso de instalación al evento del desayuno “U Yuk´ulil, Quintanarroense”. 143
Figura: 14 El equipo de producción e instalación trabajando en el evento del desayuno “U Yuk´ulil, Quintanarroense” 143
Figura: 15 Producto terminado instalado por el equipo en espacio interior. 144
Figura: 16 Sala de espera de la empresa. 144

Figura: 17 Área de recepción y sala de espera de la empresa..... 145
Figura: 18 Entrada principal de la empresa PIXELART en Chetumal, Quintana Roo. 145

Índice de tablas

Tabla: 1 Conceptos de la variable dependiente..... 55
Tabla: 2 Sustitución de datos 62
Tabla: 3 Estadísticas de fiabilidad 71
Tabla: 4 Cargas de los Factores 71
Tabla: 5 Características de los Factores..... 72
Tabla: 6 Estadísticos Descriptivos..... 74

Introducción

El proyecto la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo se ha elaborado como parte del plan de estudios presentado. “El liderazgo se puede definir como la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr, 2009) . Dentro del estudio se presentan variables y factores como la “productividad laboral se mide en función de tres subsistemas inmersos en los factores internos: cultura y valores, dirección y operaciones, a partir de estos subsistemas se asocian los valores (Naime, Botini, & Monroy, 2009)”. que han formado y generado un estudio que se divide en los siguientes apartados.

Se da inicio con el planteamiento del problema, mismo que parte desde un contexto internacional, y se observa el liderazgo está relacionado con un buen ambiente laboral, resaltando estudios y noticas de autores que lo han estudiado a profundidad desde un ámbito más emocional como Michael Vodianoi, especialista en liderazgo y desarrollo organizacional. Presentando durante la investigación un panorama amplio de impacto en las variables; por tal motivo se conceptualiza la percepción del liderazgo y su relación en la productividad laboral, donde radica la importancia de la percepción para generar resultados reales. Teniendo como pregunta de investigación ¿Cuál es la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo? El fin principal es reconocer dicha percepción; que se desarrolla por medio de un enfoque cualitativo con herramientas estadísticas en el programa JASP. Continuando con la justificación del estudio; se observan los alcances y limitaciones de la investigación, que principalmente aportan a la realización y conclusión de los resultados.

Una vez que se desarrolla esta parte, el marco teórico se da en un contexto como parte clave para presentar el estado del arte que, por medio de estudios antecedentes desde

internacionales, nacionales, regionales y locales se relacionan con otras ramas en las dimensiones tales como clima organizacional y el desarrollo de equipo; mismas, que presentan un amplio panorama de ambas variables. Donde se ha debido unificar criterios en cuanto a los conceptos que se trabajan como el liderazgo y la productividad laboral, bajo este tema es pertinente, mencionar la importancia del marco teórico. El trabajo acrecienta su valor de investigación cuando se inicia con el fundamento teórico.

El siguiente apartado es la metodología de investigación, acompañada de las técnicas, métodos y procedimientos necesarios para comprender dicho estudio. Es cuantitativo porque se basa en la recolección de datos numéricos mediante la aplicación de herramientas preconstruidas, lo que permite medir y analizar las relaciones entre las variables de un estudio. Por tanto, este apartado pertenece a los estudios de correlación descriptiva porque describe las características de las variables y analiza las relaciones existentes. El diseño de esta investigación es no experimental, por lo tanto, es transversal e hipotético, es decir, combina una toma de datos en un punto único en el tiempo y es útil para generar la hipótesis. Las respuestas del instrumento fueron recolectadas de manera presencial con la intervención de los colaboradores de la empresa, permitiendo apoyarlos y observar la percepción que tienen en su ambiente real.

Los resultados de este documento esbozan un plan de intervención que se denomina “manual de procesos”; se puede conocer a detalle el proceso de cada área de la empresa, así mismo, se puede observar un plan de capacitación el que se le puede entregar a los nuevos miembros cuando así se requiera.

El documento concluye analizando los resultados para extraer sus propias conclusiones, complementadas con evidencia estadística.

Planteamiento del problema

Hoy en día, las empresas enfrentan el reto para mantener una alta productividad laboral en un entorno competitivo, en la cuidad de Chetumal, Quintana Roo, ha incrementado en los últimos años la innovación y la creatividad, especialmente en empresas dedicadas al diseño, la publicidad y el desarrollo tecnológico, como PIXELART, cuya estructura organizacional está determinado en gran medida por el desempeño humano y la efectividad de su liderazgo.

El liderazgo es un factor importante al momento de fundar una empresa, un líder representa los valores y es la imagen principal, existen diferentes tipos de liderazgo, sin embargo, en las PyMES se observa que los estilos de liderazgo no siempre son reconocidos o comprendidos por los colaboradores, lo que genera percepciones diversas y como esto repercute en la productividad laboral.

En el contexto laboral el liderazgo ha dejado de centrarse únicamente en la autoridad y toma de decisiones, para enfocarse en la compresión del factor humano como eje esencial de la productividad y el bienestar organizacional, ahora un líder también debe tener competencias emocionales que le permitan guiar a su equipo con empatía, comunicación asertiva y motivación constante.

Un análisis elaborado por Michael Vodianoi, especialista en liderazgo y desarrollo organizacional “en una entrevista menciona que la inteligencia emocional de los líderes es la capacidad de comprender sus propias emociones y las de los colaboradores, lo que les permite generar un ambiente de empatía y colaboración, debido a que cada miembro del equipo se siente respaldado y tomado en cuenta” (Molina, El Economista, 2004).

La percepción que los empleados tienen del liderazgo de la empresa impacta directamente en su compromiso, motivación y rendimiento. Cuando los líderes crean un

ambiente laboral positivo, pueden mejorar la eficiencia, facilitar la comunicación y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados. Por el contrario, una falta de compresión emocional hacia las necesidades del equipo puede generar desmotivación o una disminución a la productividad laboral. De ahí surge la importancia de analizar cómo es percibido el liderazgo en PIXELART y de qué manera esta percepción impacta en la productividad laboral de sus colaboradores.

Un líder nace de sus emociones, reconocer las de sus colaboradores permite generar un ambiente laboral de empatía y reforzar la eficiencia, como seres humanos preferimos un trato digno, un ambiente laboral sano, empático, viendo un líder democrático, que controla sus emociones, y se destaca por su liderazgo hace un equipo fuerte.

> La constante búsqueda por alcanzar los objetivos y las dificultades del día a día de la operación, provocan que los líderes tengan un desgaste natural en la relación que tienen con sus colaboradores, aunque no es sencillo, deben alcanzar un punto de equilibrio que les permita mantener la buena relación con los trabajadores, y una de las mejores formas para lograrlo es a través de la calidez y fortaleza que muestren frente al equipo (Molina, El Economista, 2024).

La importancia de preservar un punto de equilibrio entre ser líder y así mantener una buena relación con los colaboradores en un ambiente laboral, ser firmes y cumplir con su responsabilidad laboral, lo importante y lo que se destaca en un líder es combinar ambas cualidades que motiven a los demás a tener un ambiente de equipo, generar confianza y los resultados estarán reflejados en la productividad laboral.

Después de analizar la información anterior, la investigación que se presenta tiene como finalidad conocer la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo, una vez mencionado lo anterior se lleva a la pregunta general del tema:

¿Cuál es la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo?

Lo que nos lleva dos preguntas más específicas.

¿Cómo se da el liderazgo de la empresa PIXELART, Chetumal, Quintana Roo?

¿De qué manera se da la productividad laboral en la empresa PIXELART, Chetumal, Quintana Roo?

El Objetivo de la Investigación

En este apartado se hace el planteamiento del objetivo general, que tiene una relación directa con la pregunta de investigación para elaborar estrategias, concretando de esta forma como se percibe el liderazgo y la productividad laboral en PIXELART.

Objetivo General Contrastar la percepción del liderazgo y la productividad laboral de la empresa PIXELART, Chetumal, Quintana Roo.

Objetivos Específicos

Comprender la percepción del liderazgo PIXELART, Chetumal, Quintana Roo.

Reconocer la productividad laboral en la empresa PIXELART, Chetumal, Quintana Roo.

Justificación

> Por su parte, el trabajo realizado en este proceso de tesis conceptualiza "al liderazgo como una situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito." (RAE, 2025).

Por ello, se debe de resaltar que, de la línea de investigación antes mencionada, se deriva el estudio desarrollado con el nombre de "La percepción del Liderazgo y la Productividad Laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo" tema pertinente al abordar la necesidad de las organizaciones al fortalecer el liderazgo para aumentar la eficiencia y el bienestar laboral, dado que el éxito de la empresa se da en gran medida a la productividad laboral de un buen desempeño humano, entendiendo la percepción del liderazgo por parte de los empleados es identificar mejores alternativas que impacten en los resultados y la productividad de las áreas. La importancia del estudio destaca en que las conclusiones permitirán a PIXELART tener una alternativa de estrategias de gestión más efectivas y promover estilos de liderazgo que incrementen la motivación, la comunicación, la efectividad del equipo. Además, aportará el valor al ámbito académico y profesional al adentrarnos a explorar la relación entre el liderazgo y la productividad laboral; documento que servirá como opción de tesis de la titulación integral.

Dentro de estos aspectos se ha mencionado tener en cuenta los alcances y limitaciones, los cuales pueden estructurarse de la siguiente manera:

Alcances de la investigación

Académico

La realización de esta investigación en lo académico es la oportunidad de ser acreedor a un título profesional como ingeniera en administración, lo cual será la culminación de la etapa más importante en el ámbito académico a lo largo del camino como estudiante. El estudio permite profundizar en la compresión de la relación existente entre el liderazgo y la

productividad laboral, conceptos fundamentales dentro de las ciencias administrativas que se ha impartido durante los años en la universidad, este trabajo favorece en el fortalecimiento de habilidades analíticas, críticas y metodológicas necesarias para comprender fenómenos laborales reales, aplicando test de liderazgo de Kurt Lewin en 1939 y Blake y Mouton en el año de 1960 teorías de liderazgo y productividad laboral.

De igual manera, el estudio amplió la reflexión sobre la importancia de la inteligencia emocional, comunicación efectiva y la motivación dentro del liderazgo, cualidades que solo potencian el aprendizaje, la formación integral como estudiantes con futuro profesional a ser futuros lideres.

Social

Los beneficios otorgados a la sociedad son de utilidad para futuras investigaciones que se realicen por parte de otros investigadores, estudiantes, etc. Así mismo, cuenten con una opción más para tener antecedentes de estudio, especialmente en el ámbito local y que se sean de ayuda para orientar y guiar a los siguientes investigadores, sobre todo cuando están empezando, no se desanimen por no encontrar la suficiente información para complementar.

Este proyecto de investigación es parte del proceso de titulación por tesis, que contribuye a la colección del liderazgo y productividad laboral extendiendo sus bibliografías para ser parte de nuevos trabajos de investigación. Este tipo de proyecto contribuye al fortalecimiento cultural más empática, participativa y humanizada. De esta manera, se motiva a un ambiente de respeto, equidad y cooperación que impacta positivamente en la calidad de vida laboral y estabilidad social de las familias.

Los resultados del instrumento pueden servir como guía a otras empresas interesadas en conocer como sus colaborares perciben su liderazgo y que tipo de líder son, la investigación

busca generar conciencia sobre la necesidad de formar lideres comprometidos con el desarrollo humano y organizacional, capaces de inspirar, motivar y dirigir con responsabilidad social.

Limitaciones

Al momento de enviar el instrumento a los colaboradores de la empresa, se llevó a cabo un consenso que tuvo el objetivo de familiarizar a los trabajadores con el uso de Google forms, para hacer la recolección de resultados más efectivo, para el avance en el proceso de análisis y obtención de estos.

Teórica o documentales

El liderazgo ha sido objeto de estudio durante décadas por diversos autores, lo que ha permitido construir una base teórica amplia y consolidada a nivel internacional. Esta trayectoria histórica facilitó la recopilación de información variada y pertinente para la elaboración del estado del arte.

Sin embargo, a nivel regional y local se identificó una limitación significativa. En el estado de Quintana Roo, los estudios sobre el liderazgo y su relación con la productividad laboral son escasos y carecen de profundidad analítica. Además, la información disponible es limitada y, en muchos casos puede restringir su incorporación al estado del arte.

Recursos

Es fundamental destacar la relevancia de la realización de este proyecto para comprender la percepción del liderazgo y reconocer la productividad laboral, por ello, la relevancia que se presenta en este documento, donde se tiene como finalidad contrastar la percepción del liderazgo y la productividad laboral, que es un vació dentro de la rama de la investigación.

Marco Teórico

Por medio del marco teórico se presenta diversas teorías, conceptos y recopilaciones, donde se puede encontrar los apartados del estado del arte, en el que se entiende "El estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado dentro de un área específica" (Montoya & Piedad, 2005). Seguidamente, encontraremos un marco conceptual que recaba la recopilación de conceptos importantes para el desarrollo del presente trabajo, finalizando con las teorías de estudio que son la parte del fundamento.

Estado del Arte

A continuación, se presentan investigaciones realizadas por distintos autores en los aspectos internacional, nacional, regional y local en los cuales se pueden abordar el liderazgo desde diversas perspectivas para analizar su relación con la productividad laboral en los mismos niveles de estudio.

Se inicia con un artículo internacional efectuado en la universidad de Buenos Aires, Argentina que ha sido elaborado por Esteban De Gori en 2024, con el título denominado "liderazgos en América latina. Travesías del orden"; donde se mencionó:

> A partir de una mirada panorámica y sociológica, la construcción de los liderazgos en América Latina. Para ello, propone una trayectoria que presenta los legados históricos, narrativos, intelectuales e imaginarios sobre los cuales se pensó el liderazgo y los corpus teóricos, principalmente sociológicos, que los analizaron y abordaron su conceptualización. En ese encuentro entre historia y teoría, reflexionamos, por un lado, la tensión entre atributos de la personalidad y la perspectiva relacional que atravesó el debate sobre el liderazgo y por otro, las modulaciones históricas que asumen los liderazgos en el siglo XIX, XX y XXI. Teniendo en cuenta la estructuración del liderazgo

> en América Latina. A partir de los aportes del constructivismo estructuralista, de otras teorías sociológicas y de las contribuciones de la historia política planteamos una mirada que aporta al debate sobre los liderazgos (De Gori, 2024, págs. 1-20).

De Gori, evaluó cómo se ha construido históricamente el liderazgo en América Latina, desde una mirada sociológica e histórica, plantea que el liderazgo no se basa únicamente de los rasgos personales del líder si no de la relación social y simbólica del equipo de trabajo, lo que se ajusta a la productividad laboral, ya que en la eficacia del liderazgo se refleja la interacción, la cooperación y sentido del trabajo como equipo. Comprender el liderazgo desde sus inicios históricos, implica conocer una característica que la realidad social hace posible en quien ejerce el liderazgo, como tiene un lazo de carácter interactivo y orientado a la construcción colectiva. El artículo mencionó que los lideres al menos, en ese entonces salían en momentos cruciales como en crisis, de alguna descendencia o por política, hoy en día nuestras capacidades nos hacen lideres, los gobernantes los elige el pueblo, en el caso de las empresas son quienes representan con sus valores y conocimiento, pero siempre hay un líder en cualquier lugar.

Desde Ecuador los autores analizan e interpretan la conducta organizacional desde la perspectiva del liderazgo positivo, este se identifica como “Liderazgo positivo en las organizaciones saludables” mencionando lo siguiente:

> La investigación tiene como objetivo, determinar las implicaciones del liderazgo positivo dentro de organizaciones saludables, con la intencionalidad de ofrecer alternativas para la obtención de resultados satisfactorios y romper con esquemas de trabajos tradicionales. El enfoque de la investigación es cualitativo de tipo documental, apoyada en el método hermenéutico, empleando la técnica de la triangulación de fuentes para interpretar los datos recolectados. Los resultados reflejan, que el liderazgo positivo se convierte en una

> herramienta que integra responsabilidad con las emociones de los trabajadores, convirtiéndose en estrategia para que las organizaciones saludables emerjan como innovadoras y modelo a seguir (Sánchez Montero, Ríos Mariño, Cajas Cajas, & Tanqueño Colcha, 2021).

El estudio brindó una perspectiva sobre como los lideres que ponen como prioridad la empatía, el reconocimiento y el trabajo en equipo construyen ambientes laborales sanos y motivados, en este proyecto, se describió al líder como un líder democrático. Este argumenta que los líderes con un estilo de liderazgo positivo pueden crear un ambiente de trabajo más colaborativo. Basándose en la investigación sobre los factores que influyen en las prácticas y los resultados de la organización del trabajo, se identifica cuatro de ellos claves: el entorno físico de trabajo, las relaciones sociopsicológicas, la participación comunitaria de la empresa y los recursos de salud laboral para cada empleado señalando que mejorar estos cuatro factores puede crear un ambiente de trabajo más positivo, mejorando así la imagen de la empresa.

En Lima, Perú se realizó un texto científico que tuvo como una característica principal el destacar las teorías del liderazgo, los autores Pereyra Lazo Edson Joao, Rey de Castro Hidalgo Daniel Enrique. Uribe Kajatt Justina en 2022 se unieron con el propósito de establecer las características de cada líder en su rama, estudiando el liderazgo efectivo, donde dice:

> El objetivo principal de esta investigación fue determinar el nivel de relación entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional en una población de 280 trabajadores de una empresa peruana dedicada a la construcción modular en el sector industrial. Se identificó a 108 personas que ejercían algún tipo de liderazgo en función a la naturaleza de su cargo. El estudio se aplicó al total de este grupo por medio de análisis con encuestas de tipo Likert. Según los resultados, la variable «liderazgo de alto

> desempeño» y «clima organizacional» se correlacionan significativamente y en forma positiva (0.812). Las dimensiones de la variable «liderazgo de alto desempeño» son «liderazgo personal», «liderazgo relacional» y «liderazgo organizacional-estratégico». En el caso de la variable dependiente «clima organizacional», las dimensiones son «factores personales», «factores relacionales-grupales» y «factores organizacionales». Se concluye que el liderazgo de alto desempeño y todas sus dimensiones se relacionan con el clima organizacional (Pereyra Lazo, Rey de Castro Hidalgo, & Uribe Kajatt, 2022).

El artículo permitió comprobar que el liderazgo de alto desempeño mantiene una conexión directa y significativa en el clima organizacional, lo que quiere decir que cuando los lideres demuestran habilidades efectivas, democráticas y de influencia positiva en los trabajadores, ellos perciben un mejor ambiente laboral dentro de la organización. De igual forma, se conocieron que las dimensiones del liderazgo impactan de forma diferente en el ambiente laboral, fomentando la comunicación, el respeto y el trabajo en equipo. Este aporta ciertos hallazgos que pueden utilizarse como fundamento para la implementación de programas de formación y gestión del liderazgo democrático.

En el aspecto nacional, se da a conocer una investigación que fue desarrollada en La Universidad Autónoma del Estado de México, esta misma se denomina: “teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación” realizada por los autores Cernas Ortiz y Mercado Salgado en 2022 de la mano de la matriz de Burrell y Morgan, donde se destaca:

> Se analizan y discuten las teorías tradicionales y alternativas de liderazgo en organizaciones a partir de una revisión de la literatura que abarca los principales enfoques utilizados en la investigación contemporánea. El análisis considera las suposiciones

> subyacentes sobre la naturaleza de la ciencia social y de la sociedad de dichas teorías. Para obtener los resultados, la literatura se categoriza en forma inédita y ex post facto en la matriz de cuatro cuadrantes de Burrell y Morgan. Se concluye que la mayoría de la investigación en el tema es funcionalista de corte pragmático y que, de las teorías de los rasgos a la psicología evolucionista, se requiere mayor pluralidad de conocimiento para promover organizaciones, personas y, consecuentemente, sociedades más efectivas (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022).

Analizando las teorías tradicionales de liderazgo, estas se pueden considerar suposiciones subyacentes para categorizar de forma inédita la matriz de los cuatro cuadrantes propuesta por Burrell y Morgan concluyendo que la mayor parte de este tipo de investigaciones requieren un conocimiento más amplio para facilitar el desarrollo organizacional, abarcando así diversos aspectos desde la teoría de rasgos hasta la psicología evolutiva. Es un análisis académico sobre las teorías existentes de liderazgo en las organizaciones, es decir, como se entiende y estudia el liderazgo desde las perspectivas a través de los años, como se enfocan en dar soluciones prácticas, el liderazgo puede ser entendido y se va actualizando con las investigaciones, por otro lado, los comportamientos y rasgos de un líder, cerrando en como el liderazgo puede llegar a tener una mejor compresión y efecto en la sociedad empresarial.

Por otro lado, Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Julio Labraña en el año 2022, destacan en México la relación del liderazgo y la calidad en el gobierno y docencia universitaria con una investigación designada “Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura”, donde mencionaron:

> Este artículo estudia la relación entre estilos de liderazgo en el gobierno universitario y la calidad de la docencia universitaria. El artículo se divide en cuatro apartados. Primero, se

> examina la relevancia de los estilos de liderazgo en las universidades. A continuación, explora la evidencia sobre la relación entre liderazgo e innovaciones docentes, subrayando las ventajas de los estilos de liderazgos transformacionales y distribuidos. La tercera sección discute esta evidencia en el contexto de los sistemas latinoamericanos, elaborando un modelo útil para la investigación y la gestión de las universidades. El ensayo termina con un resumen, líneas de investigación y sugerencias para la gestión de la enseñanza (Rodríguez Ponce, Pedraja Rejas, & Labraña, 2022).

Este estudio examinó la influencia del liderazgo en el ámbito universitario, la forma en que los estilos, las estructuras y las prácticas de liderazgo operan en las instituciones educativas, pueden propiciar cambios o mejoras en los métodos de enseñanzas. Desde la perspectiva del liderazgo en la gobernanza universitaria, este explora la relación entre el liderazgo transformacional, la innovación y el liderazgo distribuido y los docentes bajo modelos innovadores, así como el rol de los docentes en la implementación de nuevas prácticas.

En la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México se realiza un análisis nombrado "Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflores, Chiapas, México" realizado por los autores, María del Carmen Chávez, María del Carmen Sandoval y Norma Morales en el año 2022, donde especificaron:

> La resiliencia se genera cuando el líder tiene capacidad de adaptarse a cambios perturbadores y capacidad de convertir las condiciones perjudiciales en ventajas de mejora hacia la fijación de los objetivos establecidos. Este trabajo es resultado de una investigación realizada sobre el liderazgo resiliente en dos empresas hoteleras (una micro y una pequeña) de Villaflores, Chiapas, México. El objetivo fue identificar las características del liderazgo resiliente y su apoyo a las micro y pequeñas empresas

> hoteleras de la localidad. La metodología adoptó un enfoque cualitativo, transversal, desarrollado con el método de estudio de caso múltiple. Es un trabajo que comprueba el liderazgo resiliente y sus subcategorías. Los resultados arrojan la presencia de características del liderazgo resiliente, predominando las resiliencias mental, física y social. Se tienen estas particularidades de manera innata y se propone su reconocimiento consciente para el desarrollo integral del líder resiliente (Rodríguez, Caraveo, & Aguilar, 2022).

Los autores se centran en el liderazgo resiliente, que describen como la práctica de rasgos resilientes específicos que permiten mantener una actitud creativa, garantizar que todo funcione sin problemas, perseguir objetivos y esforzarse siempre por alcanzar la eficiencia, el ser autodidacto y estar en búsqueda constante de información permite ser ágil, es motivación, entereza, respeto y confianza. Se puede comprobar el desarrollo integral de los lideres, los autores hicieron una investigación de campo en dos hoteles de Villaflores, Chiapas, lo cual delimitó la investigación, al mismo tiempo, no se impidió el identificar con claridad las virtudes que este tipo de liderazgo representa, dando una perspectiva humana y contextual, destacando la resiliencia como competencia es clave para las empresas en entornos cambiantes.

En la Universidad de Quintana Roo, la inteligencia emocional utiliza los estilos de liderazgo para llevar los negocios turísticos, se expone un texto científico que es denominado como “Desarrollo sostenible en los negocios turísticos desde la óptica de la inteligencia emocional” en 2021 y mencionó:

> El Desarrollo Sostenible es un universo multidisciplinar que permite la observación y estudio desde diferentes enfoques y con interés incansablemente creciente. La Gestión del Turismo como actividad refleja el camino hacia la sostenibilidad del sector, donde el

> Liderazgo ocupa un lugar prioritario y esencial en las metas de los negocios turísticos. En este trabajo se exteriorizan reflexiones sobre los elementos de las Emociones Interpersonales integradas en el modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-on. A partir de una revisión de la literatura especializada, se perfilaron las características de las inteligencias emocionales y las tres habilidades que le componen; se realizaron reflexiones sobre la vinculación con el ejercicio del Liderazgo en la gestión del turismo y su aporte al desarrollo sostenible. La aplicación de un instrumento cuantitativo dio como resultado que el elemento de Liderazgo es uno de los más representativos en una población turística, pues favorece a las relaciones interpersonales desde un marco empático y fomenta la responsabilidad social generando eficiencia y sostenibilidad (Velázquez Vega & Sonda de la Rosa, 2021).

Los autores abordaron que el desarrollo sostenible en los negocios turísticos se encuentra estrechamente vinculado con la forma en que se ejerce el liderazgo, particularmente cuando este se fundamenta en la inteligencia emocional, ya que las organizaciones turísticas dependen en gran medida de las visitas personales y del manejo adecuado de las emociones en el ambiente de servicio. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional del líder se convierte en un recurso estratégico que permite fortalecer las relaciones interpersonales, promover la empatía, generar climas laborales positivos y orientar a los equipos de trabajo hacia los comportamientos proporcionales que favorecen el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales. El modelo de inteligencia emocional de Reuven Bar-On resalta que las habilidades sociales influyen directamente en la efectividad del liderazgo y, en consecuencia, en la sostenibilidad de los negocios turísticos. Así, un liderazgo emocionalmente inteligente no solo

impacta en el desempeño organizacional, colaborativas y consistentes que contribuyen a la permanencia y la competitividad de las empresas turísticas a largo plazo.

En Quintana Roo, se desarrolló el artículo “Carencias sociales en los municipios turísticos de la Riviera maya, Quintana Roo, México”. Sus autores Canul, Chiquini, Cortés y Ovalle en 2022, plantearon:

> El estado de Quintana Roo con la fundación de la ciudad de Cancún en 1970, se convirtió en el principal sitio turístico de México. Esta situación originó que se desarrollara el corredor turístico conocido como Riviera Maya y que actualmente es uno de los principales polos turísticos del país. Ciudades como Playa del Carmen y Tulum han tenido un desarrollo importante y actualmente son lugares con un gran impacto para la industria turística. Es importante destacar que la región ha tenido un desarrollo económico en los últimos 50 años, pero diversas regiones del país no se desarrollaron de la misma manera, la mayoría de los estudios sobre el desarrollo de México muestran que el país ha sido regionalmente desequilibrado y la tendencia apunta a un agravamiento de esos desequilibrios en el futuro, por lo que frente a este panorama son los gobiernos estatales y los actores de la sociedad civil los que deben asumir una posición de liderazgo proactivo que permita combatir los problemas sociales (Canul, Chiquini, Cortés, & Ovalle, 2022).

El estudio aporta a la compresión del liderazgo, los autores logran identificar, mediante un enfoque de carencia social en municipios de Quintana Roo, donde el turismo es muy grande viven una realidad de desigualdad en viviendas, servicios urbanos precarios, segregación territorial entre otras, estas condiciones externas configuran un contexto en que el liderazgo dentro de las organizaciones adquiere una importancia para reconocer activamente en las

necesidades de estas comunidades, esto nos demuestra que es esencial considerar como los lideres se relacionan con las competencias internas, es importante considerar como los lideres manejan los entornos, y promueven mejoras en donde más se necesita, como se menciona anteriormente en otros estudios, los lideres nacen en las crisis y en esta ocasión se necesita un líder.

De igual forma, en la Universidad Tecnológica de Cancún se realizó el análisis titulado "Propuesta de modelo de comunicación y liderazgo" en 2019 para contribuir a la formación del futuro prestador de servicios turísticos, donde:

> Ante las exigencias globales se realza la importancia de contar con una acreditación de carreras dentro de las instituciones académicas, con el fin de ser reconocidos y ofrecer calidad en los programas, en los materiales, en las instalaciones y en la impartición de clases a los educandos, en este caso a los futuros prestadores de servicios turísticos. Para lograr este fin es necesario establecer estrategias claras que permeen la cultura organizacional de los organismos para lograr la acreditación ante los diferentes organismos acreditadores. Con base en la experiencia de acreditación del TSU en Desarrollo de Productos Alternativos, y la reacreditación TSU en Hotelería, de la División Turismo, caso UT Cancún, ante CONAET, se propone un modelo de comunicación asertiva y de liderazgo por roles, para tener la información requerida, hacer la integración global y eficiente del autoestudio. El modelo integra el liderazgo de proyecto, el equipo de trabajo, el enlace, áreas de información, y la supervisión del director de carrera, lo cual permite alcanzar la acreditación y la mejora continua en pro de la formación de los futuros prestadores de servicios turísticos (Acosta, Estrada, & Tinoco, 2019).

Esta investigación tal como su nombre lo indica, se trata de una propuesta de un modelo de comunicación y liderazgo, el objetivo es lograr una acreditación teniendo como características una comunicación efectiva, trabajando en equipo y por supuesto un liderazgo bien estructurado, la propuesta se basa en mejorar la organización, coordinación y eficiencia durante los procesos dentro de la universidad, también se puede explicar que liderar no solo es mandar, un líder tiene que organizar, comunicar y escuchar especialmente cuando se trabaja con varias personas, en este caso en un nivel de estudio profesional, donde todos tienen el mismo objetivo en común. La comunicación y el liderazgo organizado por roles van de la mano para lograr las metas que se propone la universidad.

En Chetumal, desarrollar adecuadamente el liderazgo se considera un elemento para su permanencia en el mercado. Para ello, se realizó un artículo científico identificado como "Liderazgo y Motivación: Efecto en Mandos Medios en Medianas Empresas de Comercio" en el año 2021, que explica:

> Garantizar un liderazgo de calidad adecuado a los subordinados en las empresas, va constituyendo un problema principal en todo tipo de organizaciones. El objetivo general es determinar el grado del estilo de liderazgo con la motivación en mandos medios en medianas empresas de comercio. Por lo que, surge la interrogante, ¿Cuál es el grado del estilo de liderazgo con la motivación en mandos medios en medianas empresas? se utilizó la encuesta y entrevistas semiestructuradas, que fueron aplicadas a 32 participantes, ubicados en 8 medianas empresas de comercio, existe una relación positiva y significativa en el presente estudio, específicamente en los estilos de liderazgo autocrático, democrático y transaccional con la motivación en mandos medios en las medianas empresas de comercio de la Ciudad Obregón, Sonora, México (Herrera, López,

Karass, & Rodríguez, 2021).

En esta localidad se tiene como objetivo establecer el cierto nivel del liderazgo incluyendo la motivación laboral en las medianas empresas del sector comercial. Utilizando una encuesta aplicada a 32 participantes de diversas empresas se da como resultado que existe una relación positiva, principalmente en los liderazgos autocrático, democrático y transaccional. El objetivo del estudio es determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los mandos medios en medianas empresas del sector comercial, dando una relación positiva y significativamente entre las empresas y sus estilos de liderazgo con la motivación laboral, dando en evidencia que un liderazgo adecuadamente practicado en las empresas influye directamente en el nivel de motivación de los colaboradores, así resulta mejor desempeño organizacional y en la integración de una productividad laboral activa.

En los últimos años, el medio rural mexicano ha experimentado transformaciones que han reconfigurado las formas de organización y participación, el presente trabajo de investigación titulado “Liderazgos horizontales dentro del mundo rural organizado” realizado por Hugo Membrillo Núñez en 2023, propone aportar elementos conceptuales que contribuyan a una comprensión más de las relaciones del liderazgo, indicando:

> Al abordar las diversas transformaciones del medio rural, los estudios generalmente centran su atención en aspectos relacionados con la estructura productiva, dejando en un segundo plano aquéllos ocurridos dentro del tejido rural organizado. Dado el papel crucial de las comunidades rurales en la defensa nacional, este trabajo se centra en diversos aspectos relacionados con las estructuras productivas. El objetivo es analizar elementos conceptuales que nos ayuden a comprender las relaciones de liderazgo entre los pequeños productores de las comunidades rurales. En general, este trabajo propone

> que comprender la construcción y aplicación del liderazgo en los espacios organizativos rurales requiere reconocer que estas relaciones son dinámicas, influenciadas por tensiones internas, estrategias colectivas y las interacciones continuas entre los actores sociales que las conforman (Membrillo, 2023).

El análisis sostiene que, dentro de estas, las relaciones de liderazgo no se reducen a una jerarquía rígida de mando y obediencia, sino que se expresan como vínculos complejos e interactivos surgidos de tensiones y dinámicas reciprocas entre dirigentes y bases. Estas relaciones funcionan en que los actores movilizan recursos y diversas formas de capital para negociar posiciones y trazar estrategias al interior de la organización. Este estudio del medio rural organizado no puede limitarse únicamente a los aspectos productivos, ya que al interior de las organizaciones rurales se desarrollan dinámicas sociales complejas que influyen en su funcionamiento y permanencia. En esos espacios, el liderazgo no se ejerce de forma estrictamente jerárquica, sino que se construye a partir de relaciones de interacción, negociación y equilibrio entre dirigentes y miembros, incluso en organizaciones que se presentan como horizontales, el liderazgo sigue presente, aunque adopta formas más flexibles y colectivas, donde el poder se distribuye y se sustenta en recursos sociales, culturales y simbólicos, más allá de lo económico.

En este apartado se abordan los estudios relacionados con la productividad laboral en los aspectos internacional, nacional, regional y local respectivamente. En primer lugar, en el aspecto internacional con una investigación conocida como “Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador” donde indica:

> Este artículo analiza la relación entre el sector servicios y el crecimiento económico ecuatoriano mediante técnicas econométricas de cointegración y causalidad durante el

> periodo 1990-2018. Los resultados obtenidos indican que los servicios en conjunto y, en particular, el comercio y el transporte, tienen un impacto positivo en el crecimiento económico a largo plazo; sin embargo, en el corto plazo, los servicios en conjunto tienen un efecto negativo, que puede explicarse por el continuo deterioro de su productividad. Por otro lado, se observa un efecto de causalidad desde el comercio hacia el crecimiento económico y, desde el PIB per cápita hacia los servicios en conjunto y al transporte (Rodríguez & Estrella, 2023).

En el periodo 1990-2018 el sector servicios ha desarrollado un papel fundamental en el crecimiento económico, teniendo así un impacto positivo en largo plazo; sin embargo, a corto plazo el efecto es negativo debido a los problemas de productividad. Asimismo, el aumento del PIB per cápita favorece la expansión de los servicios y transportes.

Siguiendo en el panorama internacional en Venezuela nace el título “Productividad laboral y salario real: relaciones de causalidad en Venezuela” que aborda el tema:

> Para la disciplina económica no ha sido fácil encontrar una relación de causalidad clara o bien establecida entre la productividad laboral y el salario real, pese a la estrecha relación estadística y los con movimientos que varios estudios reportan. Las implicaciones de política pueden ser muy diferentes dependiendo del nexo causal que exista entre ambas variables. Usando pruebas de causalidad de Granger convencionales y pruebas de causalidad en ambiente de cointegración, tanto con datos anuales, como con datos trimestrales para Venezuela, este trabajo presenta evidencia que muestra, en contraste con el enfoque ortodoxo, que la causalidad estadística va de los salarios reales hacia la productividad laboral (Vera & Vera, 2020).

La perspectiva tradicional aumenta la productividad laboral y luego, en consecuencia, suben los salarios. El artículo propone lo contrario, en el caso de Venezuela, los salarios podrían motivar la productividad, dando la alternativa de políticas de remuneración que podrían ser un motor para mejorar la productividad laboral, no solo el contrario. El uso de un método econométricos confirma el estudio que cuando los trabajadores reciben mejores remuneraciones, tienden a ser más eficientes lo que mejora la productividad laboral.

El artículo de Ana Cristina Mingorance y Rafel Pampillón Olmedo titulado "Productividad laboral para que crezca el empleo" en 2022, analizó la situación del mercado laboral español frente a factores económicos recientes, como la inflación y los costos de producción mencionando:

> El mercado laboral parece estar resistiendo bastante bien los embates de la inflación. Sin embargo, las medidas para contener la inflación que ha adoptado el BCE, así como el aumento de los costes de producción, están poniendo en duda la sostenibilidad futura del empleo. En un entorno de inestabilidad económica internacional, las empresas menos productivas, y por lo tanto menos competitivas, se ven abocadas al cierre. En este sentido, la economía española, centrada en el sector servicios más que en las manufacturas, cuenta con desventaja. Además, las empresas españolas pagan sueldos más bajos que sus competidoras europeas, lo que nos convierte en un país poco atractivo para los trabajadores de alto impacto. Así pues, se necesitan reformas que modernicen nuestro tejido empresarial y hagan a nuestras empresas más productivas. El artículo analiza los factores que inciden en la baja productividad de nuestras empresas, al tiempo que se presentan algunas propuestas que podrían contribuir a mejorarla (Arnaiz & Olmedo, 2022).

La investigación sostiene que el crecimiento sostenido del empleo depende en gran medida del aumento de la productividad, ya que se permite a las empresas ser más competitivas para absorber mejor los incrementos en los costos de producción. Los autores explican que, aunque en los últimos años el mercado laboral ha mostrado resiliencia, persisten debilidades estructurales que limitan la creación de empleo de calidad, como la baja de inversión en capital humano, la escasa innovación y la concentración del empleo en sectores de bajo valor añadido. De igual forma señala que la mejora de la productividad no puede lograrse únicamente mediante ajustes laborales, si no requiere estrategias integrales orientadas a la formación continua. Esta enfatiza que el aumento de la productividad constituye un factor no solo para el crecimiento económico, sino también para la estabilidad del empleo y la mejora de las condiciones laborales.

En este estudio se examinó el papel del cambio estructural en la productividad laboral del sector industrial, explorando como las transformaciones en la composición de las actividades económicas que han influido en eficiencia del uso del factor de trabajo, Raúl Vázquez López denomina el siguiente texto científico como “Cambio estructural y productividad laboral en la industria. Un análisis global” donde se presenta:

> El presente artículo calcula la productividad laboral al nivel más desagregado posible para 150 actividades industriales de 28 países de diferentes ámbitos geográficos y niveles de desarrollo para periodos recientes. Se plantea responder dos interrogantes centrales: ¿existe un bono estructural en el crecimiento de la productividad laboral en la industria a nivel global? y, en caso de haberlo, ¿en qué países o sectores se produce? Mediante una técnica de tipo shift-share, utilizada por otros estudios em- píricos similares, se descompone la evolución del indicador en efectos estructurales de reubicación del empleo y en un componente intrínseco asociado al cambio tecnológico y organizativo en

> el interior de cada actividad. Resultados: El principal resultado es confirmar la inexistencia de forma agregada de un bono estructural en el crecimiento de la productividad laboral en la industria a nivel global. Cuando los efectos estructurales tienen un peso significativo en la evolución del indicador, el hecho parece estar relacionado con el desarrollo de estructuras atrasadas o con patrones productivos sumamente especializados. Asimismo, la evidencia estadística muestra el mayor dinamismo internacional en términos de eficiencia de las actividades químicas y automotrices (Vázquez López, 2018).

El artículo analiza la relación entre el cambio estructural de la economía y la evolución de productividad laboral, destacando que las transformaciones en la composición sectorial influyen de manera significativa en el desempeño productivo. Los autores explican que el desplazamiento de la actividad económica entre distintos sectores y ramas industriales pueden generar mejoras o estancamientos en la productividad, dependiendo del grado de modernización, innovación y eficiencia de cada sector. De manera que se puede notar que el crecimiento de la productividad no depende únicamente del aumento en la cantidad de empleo, sino también de la capacidad de los sectores productivos para incorporar tecnologías, reorganizar procesos y asignar de forma más eficiente los recursos. Identificando que el cambio estructural se presenta como un elemento clave para impulsar el crecimiento económico sostenido, siempre y cuando que este acompañado de política que fomenten el desarrollo industrial, la diversificación productiva y el fortalecimiento de actividades con mayor valor.

En el aspecto nacional la productividad laboral se ha indagado de cerca y debido a esto en la Universidad Autónoma de Nuevo León se elaboró el estudio titulado “La productividad

laboral, Una mirada a las necesidades de las Pymes en México" en 2020 por los autores García y Cordero, donde se especifica:

> Este articulo ofrece un análisis de elementos teóricos y conceptuales sobre la productividad laboral de las Pymes en México y aborda el papel de los programas que ofrece el gobierno para contribuir a incrementar la productividad laboral. En este país en particular, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2001) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017) hacen referencia que aún existe una latente necesidad de incrementar la participación de estos programas y la difusión de los mismo. Por tanto, critica la poca evidencia sobre el impacto real de las políticas actuales para las futuras implementaciones. Para ello, efectúa un recorrido de diversas publicaciones de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (2018) sobre las políticas laborales, educativas y de formación promovidas en la región latinoamericana y que están enfocados en el incremento de la productividad, en especial del personal que labora en las Pymes (Baltodano-Garcia & Leyva Cordero, 2020).

La investigación evalúa cómo se encuentra la productividad laboral en las PyMES en México, con retos que enfrentan, los medios de apoyo y la efectividad que obtienen, estas son las que dominan en el país porque emplean a la mayor parte de los mexicanos y su productividad ha sido más baja, a pesar de los distintos apoyos que se han facilitado, al dar más visibilidad a este detalle se busca dar a conocer el potencial de productividad que puede llegar a obtener una empresa, con el enfoque correcto, las ganas de capacitarse, aprender y seguir mejorando, buscando estrategias más efectivas para llegar a más personas y que sigan siendo empleadoras de más personal que de resultados positivos.

En México se realizó la investigación denominada como “La gestión administrativa y los conflictos laborales afectan a las organizaciones”, en 2022. Analizando las practicas internas y sus repercusiones en el desempeño institucional. A partir de un enfoque que combina el estudio de procesos administrativos con los de la relación laboral estudiando lo siguiente:

> La falta de gestión y las situaciones conflictivas aparentemente han evidenciado una baja productividad laboral debido al incumplimiento de plazos y tiempos sobre las tareas o actividades a realizar en un ministerio de estado. El objetivo general fue: determinar si la gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral de un ministerio de estado, 2022. La metodología fue de tipo básica, no experimental, de tipo transversal correlacional-causal, con una muestra de 95 participantes. Los resultados fueron: que existe relación significativa entre las variables de estudio en un 71,3%, del mismo modo, influyen en 31,4% sobre competencia laboral, 30,2% sobre trabajo en equipo y cohesión laboral, 33,6% sobre cultura organizacional, y 31,4% sobre el liderazgo. Se concluyó también que la gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral, sobre los resultados de la prueba de Chi cuadrado igual a 80,405 con un sig. de 0.000. teniendo una correlación de un 71,3% en base a los resultados de la Pseudo R cuadrado de Nagelkerke entre las variables del presente estudio, de acuerdo con los datos obtenidos en la prueba de hipótesis utilizando regresión ordinal con un modelo válido (Aranibar Molina, 2022).

El artículo sostiene que la forma en que se desarrolla la gestión administrativa dentro de una organización tiene una influencia directa en la aparición y manejo de los conflictos laborales. Este estudio expone que practicas administrativas inadecuadas, como la deficiente comunicación, la falta de claridad en los procesos o una toma de decisiones poco participativa, pueden

intensificar las tensiones entre directivos y trabajadores, afectando el clima laboral y el desempeño institucional. Asimismo, la tesis plantea que los conflictos laborales no deben entenderse únicamente como problemas individuales, sino como el resultado de dinámicas organizacionales más amplias. Se destaca la importancia de integrar estrategias de gestión que promueven la equidad, la participación y la resolución constructiva de conflictos.

En Quintana Roo, los autores Martínez, Xicotencatl y Camacho, en el año 2025 realizaron la investigación titulado “Análisis de las condiciones laborales perspectiva de los colaboradores del sector hotelero en Cancún” donde se expresó:

> En la actualidad, en las zonas turísticas, los hoteles se enfrentan a un desafío crucial: no solo deben preocuparse por cubrir todas las vacantes de su plantilla, sino que también deben centrarse en retener a sus colaboradores. Esta problemática se acentuó en el sector hotelero de Cancún, Quintana Roo, tras la irrupción de la pandemia de COVID-19, que forzó recortes de personal y aumentó la demanda de trabajo. Esta investigación tiene como objetivo analizar las condiciones laborales de los colaboradores de la Zona Hotelera de Cancún, Quintana Roo para identificar cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal. La metodología que se utilizó fue del tipo cuantitativa de alcance descriptivo, ya que se aplicó una encuesta a 52 colaboradores, donde se identificó que los principales factores de rotación de personal en los hoteles de Quintana Roo son: el ambiente laboral, las capacitaciones y el salario. Analizar las condiciones laborales tiene estrecha relación con el clima y la cultura organizacional que a su vez incide en la productividad laboral de una organización, lo que afecta la competitividad (Martínez, Xicotencatl, & Camacho, 2025).

En este texto “Análisis de las condiciones laborales perspectiva de los colaboradores del sector hotelero en Cancún”, elaborado por Natalia Martínez Vera, Rosa Iseal Xiocotencalt Fernández y Arturo Camacho Martínez, aborda los factores que influyen en las condiciones de trabajo dentro del sector hotelero de Cancún, Quintana Roo. La investigación parte de la preocupación por la alta rotación de personal que enfrentan los hoteles, especialmente tras los efectos generados por la pandemia, que modifico las dinámicas laborales y exacerbó desafíos como la retención de colaboradores. Mediante un enfoque cuantitativo descriptivo basado encuestas, logrando identificar variables clave que afectan la permanencia del personal y que se relacionan con el clima y la cultura organizacional, elementos que a su vez inciden en la productividad y competitividad de las empresas hoteleras.

Siguiendo con el aspecto regional, el articulo examina como el proceso de apertura económica en México y como ha influido en la evolución de los salarios, la flexibilidad del mercado laboral y la productividad del trabajo destacando:

> El proceso de apertura en México, que se intensificó con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, agudizó los cambios en la estructura del trabajo a partir de la flexibilidad laboral. Con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se estima un modelo de vectores autorregresivos espacial para analizar el impacto que la flexibilidad laboral ha tenido en el salario real y en la productividad de las 32 entidades federativas de México. Se comprueba que existe causalidad, en sentido de Granger, entre la flexibilidad laboral y el salario, aunque en los impulsos generalizados se prueba que este impacto es negativo en la mayoría de las 32 entidades federativas. Se presenta evidencia de que el pasado de la flexibilidad laboral, de la productividad media del trabajo y del salario influyen

> positivamente en su comportamiento futuro; además de que el incremento salarial de una entidad en particular afecta positivamente a sus vecinos (efecto-expulsor) y, que esta entidad es afectada cuando en sus vecinos se presenta un incremento en el salario real (efecto-atractor) (Rosales, Almonte, & Suárez, 2023).

Se analiza la relación entre salarios, flexibilidad laboral y productividad en los estados mexicanos entre 2000 y 2021, señalando que estos factores no muestran una tendencia uniforme a nivel nacional. El análisis espacial revela que la dinámica del mercado laboral presenta patrones regionales diferenciados, influenciados por el grado de apertura económica y las condiciones estructurales de cada estado. Además, señala que la flexibilidad del mercado laboral no siempre se traduce en aumentos correspondientes en productividad o salarios, lo que indica que persisten las desigualdades regionales. Por lo tanto, los hallazgos contribuyen a comprender cómo la interacción entre productividad, salarios y flexibilidad laboral configura diferentes patrones económicos en los estados y proporciona una base para el desarrollo de políticas laborales con enfoque regional.

Regionalmente la Dra. Ana Ruth Ulloa en 2024, en la investigación denominada “El clima organizacional como factor de éxito”. Especificó en el análisis el clima como un elemento determinación para el determinante para el éxito empresarial, destacando su influencia en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los trabajadores; señalando:

> En la actualidad, el entorno laboral se considera el segundo hogar, siendo crucial para el éxito organizacional mantener un clima laboral armonioso. Investigaciones indican que diversos aspectos vinculados con la productividad y el comportamiento de los empleados impactan directamente en sus percepciones del lugar de trabajo. En este contexto, se llevó a cabo una investigación en una empresa de servicios en Quintana Roo, México, con el

> objetivo de analizar el clima organizacional y detectar factores que afectan la productividad. La metodología empleada fue cualitativa y descriptiva, utilizando encuestas como herramienta de recolección de datos. Los resultados revelan un clima organizacional positivo, con empleados comprometidos, satisfechos, talentosos y motivados, lo que se traduce en un mayor desempeño y productividad (Ulloa Pimienta, 2024).

El clima organizacional desempeña un papel fundamental en el desempeño y la productividad de las organizaciones, ya que influye directamente en las actitudes, comportamientos y nivel de compromiso de los trabajadores. A través del análisis de una empresa de servicios hoteleros en Quintana Roo se demuestra que factores como la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la remuneración inciden de manera significativa en la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral. Se puede sostener que un clima organizacional favorable contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar el rendimiento individual y colectivo, y reducir problemas como la rotación de personal. Los resultados evidencian que cuando los colaboradores se sientan valorados, escuchados y motivados, la organización logra mayores niveles de eficiencia y competitiva, considerando el clima laboral como un factor estratégico para el éxito empresarial.

En Chetumal, Quintana Roo, el artículo titulado “Polivalencia Laboral y productividad: Un Enfoque Práctico en la Industria Textil-Confección” en 2025, aborda los retos y oportunidades en un entorno competitivo y dinámico, centrándose en prácticas productivas y organizativas que pueden mejorar su desempeño mencionando:

> En la actualidad, la industria textil-confección enfrenta desafíos significativos en un mercado volátil y competitivo, donde el principal pilar de funcionamiento radica en el

talento humano y en el vínculo entre la capacitación del personal y la polivalencia laboral. Elementos que están directamente relacionados con los niveles de productividad y calidad. Este estudio se centró en el diagnóstico y la mejora de las habilidades operativas de los trabajadores en una empresa del sector, con un enfoque en la implementación de una estrategia de polivalencia. A partir de un análisis inicial del proceso de producción, se identificaron deficiencias en la formación del personal, lo que limitaba la productividad y la calidad, dando paso al diseño e implementación de un programa de capacitación. La aplicación de la estrategia de capacitación resultó en una notable disminución de operarios en niveles bajos de polivalencia, pasando del 22,9 % al 4,7 %, así como un incremento en los niveles de productividad, alcanzando un promedio acumulado del 86 %. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la polivalencia laboral para mejorar la eficiencia operativa y asegurar la competitividad en un entorno global (Cuervo, Moreno, & Builes, 2025).

La investigación analiza la situación en un contexto marcado por la competencia, la apertura de mercados y los cambios en las dinámicas productivas. Los autores señalan que el desempeño de este sector depende en gran medida de la capacidad de las empresas para modernizar sus procesos, mejorar la calidad de sus productos y adoptar estrategias de gestión más eficientes que les permitan responder a las exigencias del mercado. Se puede destacar que la competitividad de la industria no se limita únicamente a factores tecnológicos, sino que también está relacionada con las organizaciones del trabajo, la capacitación del personal y toma de decisiones estratégicas. En este sentido, se plantea que el fortalecimiento de estas áreas resulta

clave para lograr un desarrollo sostenible y una mayor permanencia de las empresas textiles en el entorno económico actual.

Para el ámbito local no fueron encontrados artículos como tales pero los siguientes pueden ser una aportación a la investigación.

> Para conocer la problemática en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de la Auditoría Superior de Quintana Roo que afecta el desempeño laboral, el desarrollo del potencial humano y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, se identificaron las causas mediante una investigación mixta (cuali-cuantitativa), de tipo explicativo, no experimental, con un diseño exploratorio secuencial en su modalidad derivativa; en un muestreo básico aleatorio que incluyó al personal operativo y administrativo, se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert. Los resultados destacan el desconocimiento del procedimiento de la DNC, la efectividad y la escasa comunicación como los eventos más comunes. La identificación y atención de las necesidades de capacitación no han sido cubiertas efectivamente, haciendo necesaria una revisión integral al procedimiento para reducir o eliminar el impacto negativo sobre el desempeño de los trabajadores, y que asegure el desarrollo de su potencial y el logro de los objetivos institucionales (E, M, & Z, 2019).

Este aborda como el salario emocional, entendido como las prácticas laborales que promueven el bienestar psicológico y emocional de los trabajadores, pueden influir positivamente en su productividad y la satisfacción laboral.

> El salario emocional ha emergido como una estrategia clave para mejorar el bienestar de los empleados y su productividad laboral. Este artículo analiza los efectos positivos del salario emocional sobre la motivación, el bienestar emocional, la creatividad, la retención

de talento y las relaciones laborales. Los beneficios no monetarios, como el reconocimiento, la flexibilidad horaria y un buen ambiente de trabajo, se relacionan directamente con una mayor satisfacción laboral, menor estrés y un aumento en la eficiencia de los empleados. Se concluye que implementar estrategias de salario emocional mejora significativamente el rendimiento y la retención en las organizaciones (Guerrero, Solano, & Guerrero, 2024).

El análisis anterior sostiene que el salario emocional constituye un componente clave en la gestión del talento humano, ya que manera significativa en la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores. A diferencia de la remuneración económica, este tipo de salarios se relación con factores intangibles como el reconocimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo, los cuales indicen directamente en la satisfacción laboral. Señalando que las organizaciones que implementan estrategias orientadas al bienestar emocional de sus empleados logran mejorar el desempeño laboral y fortalecer la permanencia del personal. Por ello, el salario emocional se representa como una herramienta estratégica que contribuye a crear entornos laborales más saludables, reducir el estrés y fomentar una mayor eficiencia organizacional.

Marco Conceptual

> El marco conceptual es en realidad una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos. Hace referencia a perspectivas o enfoques teóricos empleados en estudios relacionados, se analiza su bondad o propiedad (Martínez L. M., 2012).

Es una parte importante de una investigación donde explican el concepto de las variables fundamentales que sustentan la investigación, el propósito es establecer las bases necesarias para comprender el tema. En este proyecto el marco conceptual permitirá identificar las principales teorías, enfoques y definiciones relacionadas con el liderazgo y la productividad laboral.

Variable 1. Liderazgo

"El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. Adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos" (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr, 2009, pág. 497). Liderazgo es conceptualizado como el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus objetivos y que después los motive y asista en el cumplimiento de los objetivos establecidos (Diplomado & Directivas).

Basado a los conceptos, el liderazgo mueve a las personas, un buen liderazgo tiene la capacidad de motivar, guiar, dirigir a sus colaboradores, como se promueve la comunicación, la confianza y la inspiración para que cualquier proyecto se realice de la mejor manera.

Dirección se refiere al proceso de guiar, coordinar y supervisar todas las actividades de una organización para que sus metas se cumplan de manera eficiente. Es como la brújula que orienta a un equipo hacia un destino compartido, asegurando que cada esfuerzo tenga sentido

dentro del conjunto (Universidad Autónoma del Perú, s.f.). De igual forma, se puede conceptualizar como la "Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación" (Hampton, 2011, pág. 215). También se comprende que la dirección no solo es parte fundamental del proceso administrativo, si no también significa conducir, influir y organizar esfuerzos humanos para lograr metas, va muy junto al liderazgo, siendo un factor para lograr metas.

Se define que un líder es autocrático cuando sobre el recae el poder absoluto de sus colaboradores o empleados, donde las opiniones y sugerencias de los subordinados no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones dentro de los procesos en la organización. Generalmente este tipo de liderazgo solo favorece a los altos mandos ocasionando que en ocasiones se generen tensiones que en la mayoría de los casos conlleva a que se tenga alta rotación de personal en la organización (Cadena, 2017, pág. 16). Se puede entender igual como "El líder toma la decisión por sí mismo basado en los hechos que tenga conocimiento" (Cadena, 2017, pág. 16). Es una definición poderosa, es fuerza y toma de decisiones, es un líder imponente en sus decisiones y en su carácter. Es aquel que concentra la autoridad y el control de las decisiones, sin considerar la participación de sus colaboradores. En este estilo, decide de manera unilateral, apoyándose únicamente en su propio criterio y en la información que posee, lo que limita la expresión de ideas, opiniones o sugerencias por parte de su equipo.

Un líder democrático tiene en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, generalmente invita a los miembros del equipo a contribuir con ideas que ayuden a mejorar los procesos que se están llevando a cabo, aunque al final es el líder quien toma la decisión. Este tipo de prácticas ayuda a incentivar la satisfacción por el trabajo y ayuda a que cada uno de los integrantes del

grupo de trabajo desarrolle habilidades (Cadena, 2017, pág. 16). “El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores” (Cadena, 2017, pág. 16). Este tipo de liderazgo también se define basado en los conceptos, en un líder que fomenta la participación de su equipo, promoviendo la apertura de comunicar sus ideas para tomar decisiones, este estilo se caracteriza por valorar las opiniones, incentivar el trabajo colaborativo sin perder la autoridad ni la responsabilidad final de las decisiones.

Variable 2. Productividad laboral.

La productividad laboral está arraigada a un factor importante como lo es el clima laboral, el cual hace que los trabajadores tengan deseos de trabajar eficazmente en sus puestos de trabajo y se sienten identificados y familiarizados demostrándolo con sentido de pertenencia a la organización (Gómez Soto & Franco Tobón, 2023, pág. 5). Se entiende de igual forma como “la relación entre las salidas o resultados obtenidos y el costo de la labor o el número de horas trabajadas por el personal de la organización, en términos de fabricación, es la relación de la producción de un proceso con la capacidad” (Castro, Rubiano, & Padilla, 2017, pág. 63). Basado en los conceptos presentados la productividad laboral no es solo del esfuerzo del líder o cada trabajador, sino depende del ambiente y el espacio que los lideres y organizaciones brindan a sus trabajadores, no solo debe medirse por la cantidad de actividades realizadas, también se debe destacar por la calidad del trabajo y el compromiso de los colaboradores. Se destaca por la eficiencia en que los trabajadores utilizan el tiempo, su esfuerzo y habilidad como equipo para generar resultados de calidad.

La productividad en las empresas, es un fenómeno que ha evolucionado en las últimas décadas, convirtiéndose en la actualidad en un factor importante en los países desarrollados o en desarrollo, consideran que una organización productiva es aquella que logra sus objetivos lo

antes posible y con el menor costo, conduce a una mayor tasa de crecimiento económico y estilos de vida más altos para una sociedad, permite desarrollar su ventaja competitiva (Hakmani & Bashir, 2014).Se puede destacar igual "la productividad se mide en función de tres subsistemas inmersos en los factores internos: cultura y valores, dirección y operaciones, a partir de estos subsistemas se asocian los valores (Naime, Botini, & Monroy, 2009, págs. 1-2)". Base a los conceptos citados, ser productivo es más que aprovechar los productos disponibles si no busca ser una forma equilibrada de los recursos materiales y humanos, la productividad busca mejorar con existe un buen ambiente laboral, un líder comprensivo y una buena comunicación ya que los colaboradores se sienten motivados en su puesto de trabajo.

La eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implica, por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos (Contreras, Cassinelli, Santana, & Castillo, 2016, pág. 4). Se puede definir como "Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos" (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017, pág. 3). Basando en los conceptos previos destaca en las empresas al optimizar los recursos disponibles y lograr resultados, lograr sus objetivos con mayor calidad y genera un ambiente laboral más productivo y motivador, la eficiencia también depende del liderazgo quien al estar en comunicación y motivación con los colaboradores puede maximizar el desempeño de la empresa.

Eficacia: Se refiere a cumplir los objetivos y metas y la eficiencia involucra el uso de los insumos para conseguir los resultados esperados, es decir, la primera desde una perspectiva del

logro de objetivos, la segunda, como el logro de esos mismos objetivos con la menor cantidad de recursos o cumplirlos con los recursos disponibles, así lo establecen (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 195).Por su lado también afirma que "la eficacia como la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos, integrando a la eficiencia y los factores del entorno (Rojas, Jaimes, & Valencia, Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo, 2017). Se comprende que la eficacia es la forma de llegar a los resultados de las actividades y objetivos establecidos. Ser eficaz no solo implica cumplir metas, si no hacerlo con un enfoque organizado dependiendo de una buena planeación y un liderazgo efectivo.

Fundamento Teórico

En este apartado, son las teorías de estudio y enfoque que explican la relación entre la percepción del liderazgo y la productividad laboral.

En el aspecto nacional, se da a conocer una investigación que fue desarrollada en La Universidad Autónoma del Estado de México, esta misma se denomina "teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación" de la mano de la matriz de Burrell y Morgan, donde se destaca:

> Se analizan y discuten las teorías tradicionales y alternativas de liderazgo en organizaciones a partir de una revisión de la literatura que abarca los principales enfoques utilizados en la investigación contemporánea. El análisis considera las suposiciones subyacentes sobre la naturaleza de la ciencia social y de la sociedad de dichas teorías. Para obtener los resultados, la literatura se categoriza en forma inédita y ex post facto en la matriz de cuatro cuadrantes de Burrell y Morgan. Se concluye que la mayoría de la investigación en el tema es funcionalista de corte pragmático y que, de las teorías de los rasgos a la psicología evolucionista, se requiere mayor pluralidad de conocimiento para

promover organizaciones, personas y, consecuentemente, sociedades más efectivas (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022).

Analizando las teorías tradicionales de liderazgo se consideran suposiciones subyacentes para categorizar de forma inédita la matriz de cuatro cuadrantes expuesta por Burrell y Morgan, concluyendo que en la mayoría de dicha investigación se requiere una mayor pluralidad de conocimiento para promover organizaciones abarcando de esta forma las teorías de los rasgos a la psicología evolucionista. Es un análisis académico sobre las teorías existentes de liderazgo en las organizaciones, es decir, como se entiende y estudia el liderazgo desde las perspectivas a través de los años, como se enfocan en dar soluciones prácticas, el liderazgo puede ser entendido y se va actualizando con las investigaciones, por otro lado, los comportamientos y rasgos de un líder, cerrando en como el liderazgo puede llegar a tener una mejor compresión y efecto en la sociedad empresarial.

A lo largo de los años, se han formulado múltiples teorías del liderazgo que se adaptado y modificado según la época y el contexto en el que se han desarrollado, a continuación, se mencionaran las más relevantes.

Teoría del liderazgo situacional

Herrera Peñaherrera en 2022, investigó como la percepción que tienen los trabajadores sobre el liderazgo en su organización influye en su nivel de compromiso con la misma, utilizando una muestra de empleado de una empresa pública de servicios.

Esta teoría se centra en la relevancia que tienen las variables situacionales en el proceso de liderazgo. Pascual, 1987 (citado en Sánchez, 2010) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder. Se tiene muy en claro que ningún estilo de liderazgo es

válido para todo tipo de situaciones por lo que son tratados de un modo distinto (Herrera Peñaherrera, 2022).

El estudio analiza la relación existente entre la percepción que tienen los colaboradores sobre el liderazgo ejercido en la organización y su nivel de compromiso organizacional, así a partir de un caso de estudio aplicado en la empresa, se puede mostrar que la forma en que los trabajadores valoran el liderazgo influye en el sentido de pertenencia, lealtad y disposición para contribuir al logro de objetivos institucionales. Percibir un liderazgo como adecuado, cercano y orientado a las personas favorece actitudes positivas hacia la organización. Así los resultados evidencian que el compromiso del equipo no depende únicamente de la estructura, sino también de las prácticas de liderazgo y la relación con los colaboradores. Se resalta y concuerda con los valores de la investigación en la importancia de fortalecer estilos de liderazgo que promuevan la confianza, la comunicación, la participación, ya que estos elementos contribuyen a consolidad un mayor compromiso y estabilidad dentro de la empresa.

Kurt Lewin en su estudio sobre el liderazgo identificó tres estilos:

> El liderazgo autoritario parte de la base en, la cual, el líder delimita todas y cada una de las normas. En esta clase de liderazgo, es posible que se manifieste la frustración y la agresión, no llegan a un consenso grupal y se presenta una obediencia en cuanto al líder. Los resultados disminuyen con el paso del tiempo, aunque al principio fueran elevados. Para Kurt Lewin, 1939 en el liderazgo autoritario, el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder: La figura suprema es el líder autoritario por, el cual, entran y pasan todas las decisiones, sin importarle ninguna aportación por parte de sus trabajadores (Herrera Peñaherrera, 2022, pág. 6)

Este primer tipo de liderazgo se fundamenta en la concentración del poder y la autoridad en una sola figura, el líder, quien establece las normas, controla procesos y toma las decisiones sin que sus colaboradores propongan ideas o participen. La comunicación se desarrolla de manera unidireccional, lo que limita la participación grupal y reduce la posibilidad que los trabajadores aporten sugerencias. En ocasiones puede ocasionar tensiones y desmotivación dentro del equipo de trabajo. A lo que Lewin expone desde un enfoque clásico que este tipo de liderazgo se caracteriza por un tipo de control central, donde el líder actúa como la máxima autoridad y los subordinados se limitan a acatar las ordenes establecidas y puede generar resultados favorables.

> El liderazgo democrático es lo opuesto al liderazgo anterior. En este liderazgo el líder solamente apoya y da orientaciones al grupo. Por lo tanto, todas y cada una de las normas se deliberan y se resuelven en el grupo. Se encuentra mejor ambiente y existe un trato amistoso. Los resultados crecen paulatinamente, aunque fueran inferiores al principio. López & Morales (2014), señalan que en el estilo democrático el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados que participan en la toma de decisiones. Por otra parte, Ayaub, 2011 (citado en Pacsi, Estrada, Perez & Cruz 2014) menciona que este tipo de liderazgo toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Como resultado, este tipo de liderazgo obtiene unos resultados inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario (Herrera Peñaherrera, 2022, pág. 6)

El liderazgo democrático se distingue por promover la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones, un estilo más amigable, sin perder la autoridad, el líder cumple con la función de orientar y apoyar, permitiendo que las reglas y acuerdos se definan de manera

grupal. Esta forma de liderazgo favorece a un ambiente laboral más positivo y relaciones interpersonales basadas en el respeto y la cooperación, así fortalece el equipo de trabajo en su ambiente laboral. Los autores coinciden en que el tipo de liderazgo se caracteriza para mantener un equilibrio entre la autoridad de líder y la libertad creativa de los trabajadores para participar en las decisiones organizacionales.

> El liderazgo laissez-faire o liberal se da cuando el líder no toma ningún tipo de decisión o mandato, con respecto al grupo. Apenas interviene el líder, aunque posea todas las informaciones necesarias. En este tipo de liderazgo se crea la rivalidad entre compañeros y, en consecuencia, se obtienen resultados muy bajos. Campos & Campos (2015) mencionan que: Es un estilo cargado de cariz negativo en el que los jefes no aportan pautas de trabajo, dejando a los empleados libertad de actuación y toma de decisiones, generando con ello, además un desconcierto generalizado y recayendo toda la culpa del personal subordinado es una constante (Herrera Peñaherrera, 2022, pág. 7).

El mejor conocido como liderazgo liberal, se caracteriza por la escasa intervención del líder en las actividades del grupo, este estilo, el jefe evitar asumir un rol activo en la toma de decisiones, aun cuando tiene con la información necesaria para hacerlo, dejando que los colaboradores actúen con total libertad. Esta falta de dirección y orientación suele generar confusión y los autores mencionan que al no establecer lineamientos claros el líder puede provocar desorientación y traslada la responsabilidad de los errores a los colaboradore.

Los estilos de liderazgo según Kurt Lewin constituyen enfoques diferenciados para dirigir y coordinar el trabajo dentro de las organizaciones. Cada uno de ellos aporta formas particulares de ejercer la autoridad, de relacionarse con sus colaboradores y de tomar decisiones- el liderazgo autocrático se orienta al control y la centralización del poder; el liderazgo

democrático se sustenta de la participación, el diálogo y el equilibrio entre autoridad y colaboración; mientras que el laissez-faire se caracteriza por la ausencia de dirección y supervisión. El análisis de estos estilos permite comprender como el liderazgo influye directamente en variables organizacionales clave como el ambiente laboral, la motivación y la productividad. En este sentido, la elección del liderazgo adecuado debe considerar las características del contexto de cada organización, las necesidades del equipo, el tipo de trabajo ya que un ejercicio inadecuado el liderazgo afecta para el desarrollo organizacional. Por ello, el estudio del liderazgo resulta fundamental para el desarrollo organizacional y para la implementación de prácticas de gestión que favorezcan el logro de resultados sostenibles.

Unipymes dice que las organizaciones deben proponerse y poner todos sus esfuerzos para mejorar la efectividad en cada uno de sus procesos, esto debe ser prioridad y de vital importancia, ya que así se garantizaría que los procesos sean más eficaces y por consiguiente se aumentaría la productividad, rentabilidad y posicionamiento de marca de la organización dentro del ámbito empresarial (Monroy, 2022).

El análisis del estado del arte evidencia que ambas variables son estrechamente relacionadas y determinantes en el desempeño de los colaboradores de la empresa. Los estudios antecedentes mencionados coinciden en que el liderazgo no debe entenderse únicamente como una posición de poder, si no como un proceso de interacción que influye en la motivación, el compromiso y el ambiente laboral, así mismo, los colaboradores se sientan cómodos de trabajar bajo su mando.

Los estudios mencionados señalan del lado de la productividad laboral que va más allá del rendimiento individual, ya que depende en gran medida del ambiente laboral, la

comunicación y el estilo de liderazgo ejercido dentro de la empresa. En ese aspecto, los estilos se asocian con mayores niveles de eficiencia y desempeño laboral.

Metodología

En esta sección del proyecto, se describe la metodología de investigación, entendida "como un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal" (RAE, 2025). Como comprende la definición mencionada anteriormente, la metodología permitirá la recopilación de los datos e información necesaria para poder llegar a los resultados y, a partir de ellos, formular conclusiones y estrategias correspondientes.

PIXELART genera un beneficio general para llevar a cabo el estudio muestra y observar la relación entre el liderazgo y la productividad laboral, para cumplir con objetivos planteados.

Se debe tener presente que no existe una forma única de investigar, es por ello, que se tiene un diseño de investigación cualitativa descriptiva, no experimental, transversal, debido a que existen dos variables, una dependiente y una independiente lo que se espera que los resultados sean positivos.

Hipótesis

Hi: El liderazgo y la productividad laboral están altamente relacionado en la empresa PIXELART.

Hø: El liderazgo y la productividad laboral están bajamente relacionado en la empresa PIXELART.

Tabla: 1 Conceptos de la variable dependiente

Variable	Concepto de la variable	Dimensión de la variable	Definición de variable
Liderazgo	"Influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales" (Koontz, 2011)	Liderazgo autocrático	"Líder es autocrático cuando sobre el recae el poder absoluto de sus colaboradores o empleados, donde las opiniones y sugerencias de los subordinados no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones dentro de los procesos en la organización" (Cadena, 2017).
		Liderazgo democrático	"Tiene en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, generalmente invita a los miembros del equipo a contribuir con ideas que ayuden a mejorar los procesos que se están llevando a cabo" (Cadena, 2017).
Productividad laboral	La productividad laboral está arraigada a un factor importante como lo es el clima laboral, el cual hace que los trabajadores tengan deseos de trabajar eficazmente en sus puestos de trabajo y se sienten identificados y familiarizados demostrándolo con sentido de pertenencia a la organización (Gómez Soto & Franco Tobón, 2023, pág. 5).	Habilitación	"Manifestación de voluntad de la autoridad competente (acto administrativo) que se da en cada caso concreto a las personas interesadas para permitir el ejercicio de una específica actividad o el uso de una cosa para fines particulares" (Diccionario panhispánico del español jurídico, 2025).
		Orientación de equipo	En el ámbito del trabajo en equipo, la orientación hacia los objetivos actúa como un elemento unificador. Cuando cada miembro del equipo comparte y trabaja hacia metas comunes, se fortalece la cohesión grupal y se fomenta la

	colaboración. Este enfoque compartido no solo mejora la eficiencia, sino que también cultiva un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje continuo. (Soriano, 2023).
Desarrollo de capacidades	El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo (Desarrollo, 2009).

Nota: Se presentan los conceptos de las variables y dimensiones del estudio
Fuente: Elaboración propia

Variable	Dimensión	Ítems (pregunta, subcategorías, descriptores)	Escala (nominal, ordinal)
Generalidades	**NA**	1. Genero 2. Edad 3. Actividad que desempeña 4. Antigüedad en el puesto	Ordinal 1. Mujer 2. Hombre
Variable 1. Liderazgo	**Liderazgo autocrático**	5. Cuando corrige errores le preocupan las relaciones personales. 6. Piensa que nada es más importante que completar el objetivo 7. Monitorea muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo 8. Cuando observa que una situación o tarea ha sido completada, se asegura de todos los detalles	Likert

	9. Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal 10. Al supervisor le basta con obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias 11. Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario
Liderazgo democrático	12. Un mando debe supervisar las tareas de cerca para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal 13. Anima a los miembros del

equipo a participar en la toma de decisiones y trata de implementar ideas y sugerencias
14. Le gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos
15. Anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo
16. Hay algo más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo
17. Respeta los límites de los demás
18. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes
19. Cuando se detienen a fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los

		subordinados inmediatos
Variable 2. Productividad laboral.	**Habilitación**	20. La mayoría de los miembros de este grupo está muy comprometida con su trabajo 21. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información 22. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo 23. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
	Orientación de equipo	24. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización 25. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo 26. Se realizan las tareas en equipo, en vez

		de descargar el peso en la dirección 27. El Trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
	Desarrollo de capacidades	28. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas 29. La capacidad de las personas es vista como fuente importante de ventaja competitiva 30. No surgen problemas porque se dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo 31. Cuando existen desacuerdos. trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen

Nota: La tabla representa el instrumento, las variables, ítems y la escala que se utilizó en el cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Población

Los colaboradores de la empresa PIXELART, de las áreas tales como equipo de administración, diseño, instalación y producción.

Muestra

11 respuestas de los colaboradores de la empresa PIXELART.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza una población finita, teniendo en cuenta la sustitución de datos y la formula:

Tabla: 2 Sustitución de datos

Datos		
Z	Coeficiente de confianza	1.96
N	Universo o población	11
P	Probabilidad a favor	.50
Q	Probabilidad en contra	.50
e	Error de estimación	.05
n	Tamaño de la muestra	?

Nota: Datos que son utilización en sustitución en la fórmula de la muestra
Fuenta: Elaboración propia

Formula de muestra finita

$$n = \frac{(Z^{2})^{*}\, N*P*Q}{(e^{2})(N-1)+ Z^{2} *P*Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^{2}x11x.50x.50}{(.05)^{2}(11-1)(1.96)^{2}x.50x.50}$$

n=11

Nota: Formula para determinar la muestra obtenida
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la aplicación de la fórmula para población finita, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se determinó un tamaño de muestra de 11 colaboradores. Debido a que el resultado coincide con la totalidad de la población, integrando a todos los colaboradores de la empresa en el estudio.

Instrumento

El instrumento utilizado que se utilizó para el estudio fue un cuestionario que se le aplicó a los colaboradores de la empresa PIXELART, se basó en 31 preguntas, esto para obtener resultados verificables y medibles, por ende, se toma una muestra y asimismo los ítems a utilizar están en forma positiva y se han codificado. La relación que se tiene entre el liderazgo y la productividad laboral logran detectar los efectos, comportamientos e identificación del tipo de liderazgo que existe en la empresa para validar las hipótesis.

Procedimientos

Se llevó a cabo la aplicación del instrumento mediante su envío a los 11 colaboradores de la empresa, a quienes se les explicó la importancia de su participación, aclarando que la información recabada sería totalmente confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. Con el propósito de facilitar la participación de los colaboradores, se aplicó la encuesta de manera presencial directamente en la empresa, considerando que este formato resultaba más accesible para ellos. Esta estrategia permitió obtener la participación y respuesta del total de los colaboradores, asegurando así la completitud de la información recabada

***Figura: 1*Diseño metodológico**

Tipo de investigación	Tipo de enfoque	Variables de estudio
Cualitativa No experimental Transversal	Hipotetico Análisis de la relación entre variables	Variable independiente Variable dependiente

Nota: Descripción grafica del diseño metodológico que se ha usado en este trabajo
Fuente: Elaboración propia

Resultados

Después de aplicar el instrumento a los colaboradores de PIXELART y analizar las respuestas en el programa JASP, se obtuvieron resultados relevantes sobre la influencia de la percepción del liderazgo en la productividad laboral. El instrumento estuvo conformado por 31 ítems correspondientes a las variables y sus dimensiones, abordando temas de participación, trabajo en equipo, las reuniones, y la orientación y percepción de la participación del líder. Los resultados indicaron que la mayoría reconoce su propio trabajo y el del equipo como una base principal para lograr objetivos, lo que se asocia con un buen ambiente laboral.

En el análisis se emplearon técnicas estadísticas que permitieron identificar como los colaboradores perciben la orientación de trabajo en equipo y el estilo de liderazgo dentro de la empresa. Asimismo, se observó que el desarrollo de capacidades favorece la complementariedad entre los integrantes, quienes se reconocen como un equipo de trabajo sólido.

Respecto a la fiabilidad del instrumento, “el alfa de Cronbach es un estadístico que permite cuantificar la fiabilidad de consistencia interna. Calcula la correlación media entre ítems del conjunto de ítems que forman la escala” (Navarro, 2025), el alfa de Cronbach permite cuantificar la consistencia interna del instrumento. En este estudio, el análisis estadístico arrojó un coeficiente alfa de 0.891, lo que indica una alta fiabilidad del cuestionario aplicado. Este resultado confirmó que el cuestionario es confiable para medir las variables del liderazgo y la productividad laboral, a partir del análisis factorial exploratorio. Con base en el análisis factorial, se realizó una depuración del instrumento, reduciéndolo de 31 a 5 ítems, conservando aquellos con mayor carga factorial y mayor aporte estadístico al estudio.

En relación con la variable de la percepción del liderazgo, los resultados evidencian una tendencia positiva hacia prácticas asociadas principalmente al liderazgo democrático, aunque con la presencia de algunos rasgos de supervisión propios de estilos más directivos. Los

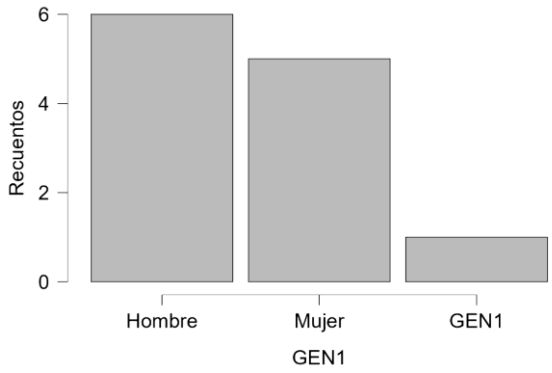
colaboradores se optaron más por el nivel de acuerdo en ítems relacionados con la importancia de la supervisión, la toma de decisiones y la realización de reuniones para resolver desacuerdos relevantes, lo que sugiere una valoración favorable de la gestión administrativa dentro de la empresa. En cuanto a la variable de productividad laboral, los resultados reflejan una inclinación hacia la dimensión de la habilitación, donde los colaboradores perciben un alto grado de compromiso en su trabajo, así como la creencia de que cada miembro puede generar un impacto positivo dentro del equipo. Asimismo, la percepción del trabajo en equipo es valorada como gratificante, lo que fortalece la cohesión entre los trabajadores. De igual forma, se identificó que las decisiones suelen tomarse en los niveles donde se dispone de más información, lo que contribuye a una mejor organización del trabajo y al logro de los objetivos de la empresa.

El análisis factorial permitió identificar dos factores principales que explican un alto porcentaje de la varianza total del estudio; el primer factor se relaciona con dimensiones del liderazgo, particularmente del liderazgo democrático, mientras el segundo factor se inclina más hacia la dimensión de habilitación vinculada a la productividad laboral. La rotación varimax es definida como “un método de rotación de los ejes de una gráfica de modo que los vectores propios se mantengan ortogonales a medida que se los rota” (Español, 2026), facilito una interpretación más clara, confirmando la adecuada agrupación de las variables, validando la estructura del modelo propuesto para el programa JASP. Los resultados indican la existencia de una relación positiva entre la percepción del liderazgo y la productividad laboral en la empresa PIXELART, evidenciada por la asociación de ambas variables dentro de los factores extraídos. Lo anterior respalda la hipótesis planteada Hi: El liderazgo y la productividad laboral están altamente relacionado en la empresa PIXELART. Esto pone de manifiesto la relevancia del liderazgo como un elemento clave para el desempeño organizacional.

A continuación, los ítems finales que rescato el programa JASP, como se menciona de 31 ítems quedaron 5, se agregó el primer ítem para identificar el sexo de los colaboradores, predominando más el género masculino.

Figura: 2 **Representación gráfica de pregunta 1 con clasificación GEN1**

Género



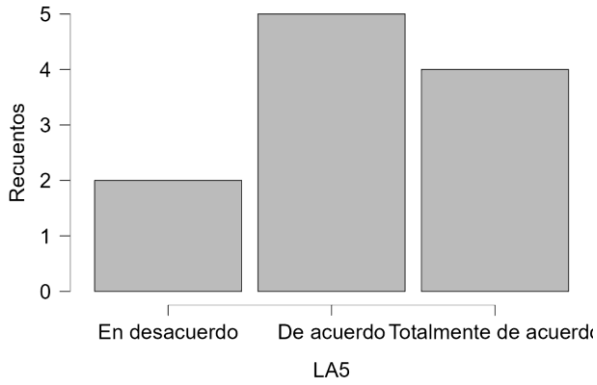
Nota: Grafica generada con los datos obtenidos de la pregunta 1
Referencia: Elaboración del programa JASP.

En la empresa predomina más la parte masculina, debido a que en el instrumento contestaron 6 hombres y 5 mujeres.

Figura: 3 **Representación gráfica de pregunta 5, con clasificación LA5**

Cuando corrige errores le preocupan las relaciones personales.

Nota: Gráfica generada con los datos obtenidos de la pregunta 5
Referencia: Elaboración del programa JASP.

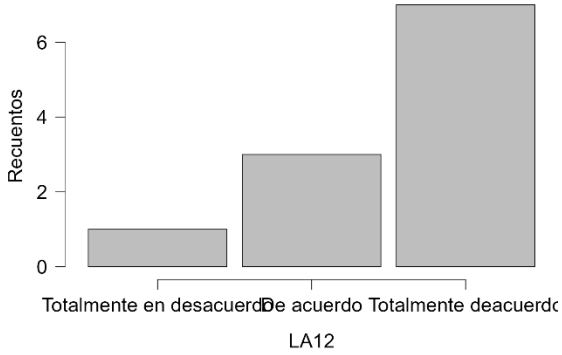


Se observa una mayor concentración en las opciones De acuerdo y Totalmente de acuerdo, lo

que indica una percepción mayoritariamente positiva por parte de los colaboradores de PIXELART respecto al enunciado evaluado.

Figura: 4 **Representación gráfica de pregunta 12, con clasificación LD12**

Un mando debe supervisar las tareas de cerca para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

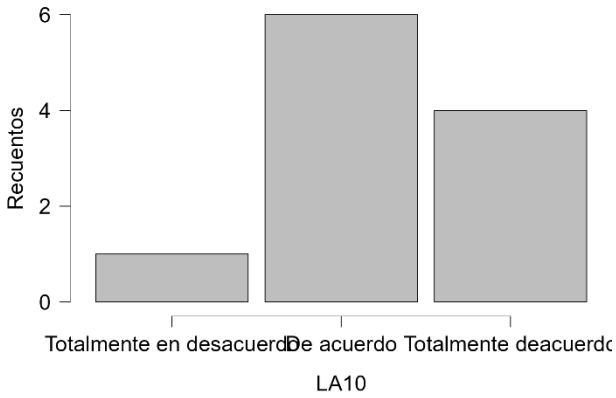


Nota: Gráfica generada con los datos obtenidos de la pregunta 12
Referencia: Elaboración del programa JASP.

Muestra una predominancia de respuestas en la opción Totalmente de acuerdo, seguida de acuerdo, lo que refleja una valoración altamente favorable de los colaboradores respecto al aspecto evaluado.

Figura: 5 **Representación gráfica de pregunta 10, con clasificación LA10**

Al supervisor le basta con obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.

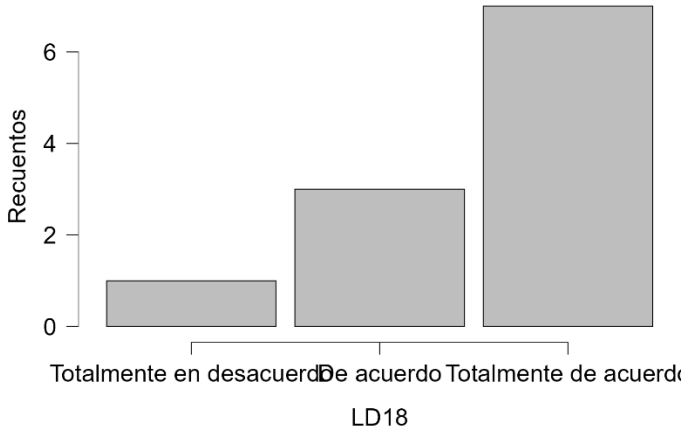


Nota: Gráfica generada con los datos obtenidos de la pregunta 10
Referencia: Elaboración del programa JASP.

En el ítem LA10 predominan las respuestas De acuerdo y Totalmente de acuerdo, lo que indica que los colaboradores consideran suficiente la obtención de datos por parte del supervisor para comparar resultados y detectar deficiencias.

Figura: 6 **Representación gráfica de pregunta 18, con clasificación LD18**

Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

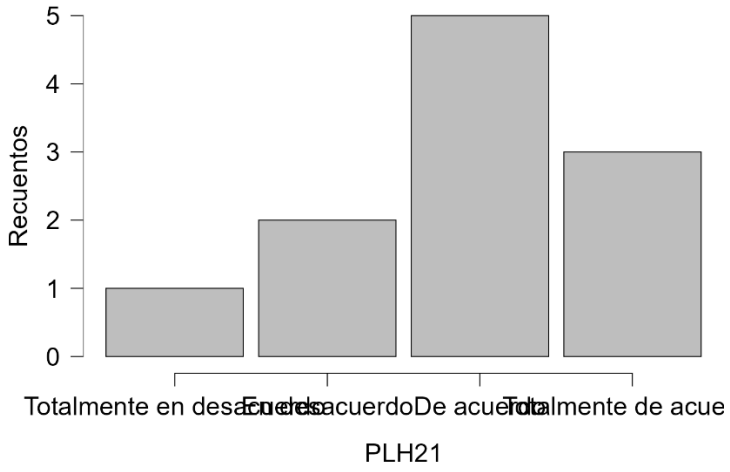


Nota: Gráfica generada con los datos obtenidos de la pregunta 18
Referencia: Elaboración del programa JASP.

Indica consenso sobre la importancia de que el mando realice reuniones para resolver desacuerdos en problemas relevantes.

Figura: 7 **Representación gráfica de pregunta 21, con clasificación PLH21**.

Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.

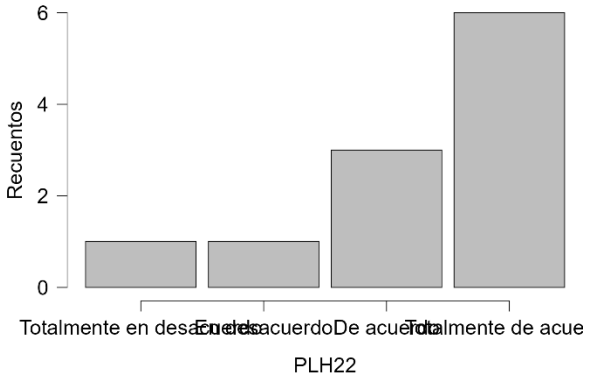


Nota: Gráfica generada con los datos obtenidos de la pregunta 21
Referencia: Elaboración del programa JASP.

Indica que los colaboradores perciben que las decisiones suelen tomarse en el nivel con mayor disponibilidad de información.

Figura: 8 **Representación gráfica de pregunta 22, con clasificación PLH22.**

Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.



Nota: Gráfica generada con los datos obtenidos de la pregunta 5
Referencia: Elaboración del programa JASP.

Indica que los colaboradores perciben que cada colaborador puede generar una reacción positiva dentro del equipo.

Tabla: 3 Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de confiabilidad de la escala frecuente

Estimar	Cronbach's α
Estimación por punto	0.891
IC del 95% límite inferior	0.744
IC del 95% límite superior	0.962

Nota. de las observaciones, se utilizaron 11 casos completos.

Referencia: JASP Team (2025). JASP (Version 0.95.4) [Computer software]

Con un alfa Cronbasch´s 0.891 se puede confirmar la fiabilidad de los ítems que se utilizaron es buena. No obstante, se hace necesario acotar la cantidad de ítems dejando solamente 16, dejando los restantes como áreas de oportunidad.

Tabla: 4 Cargas de los Factores

	Factor 1	Factor 2	Unicidad
LD12	0.986		0.005
LD18	0.890		0.205
LA10	0.867		0.241
PLH22		0.934	0.117
PLH21		0.931	0.132

Nota. El método de rotación aplicado es varimax.

Referencia: JASP Team (2025). JASP (Version 0.95.4) [Computer software]

Mediante el método de rotación el análisis de los componentes principales ha determinado incluir las variables presentadas en la tabla, ya que al navegar por el programa estadístico se correlacionaron de manera positiva. Finalizando con un total de cinco variables, pasando de treinta y uno a cinco ítems del estudio.

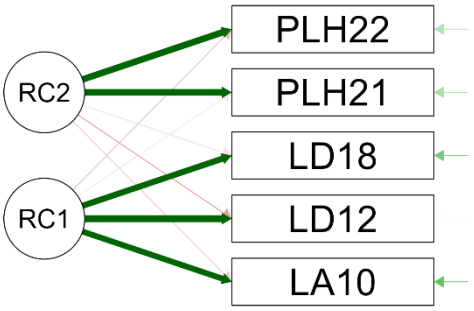
Tabla: 5 Características de los Factores

Características de los Factores

	Solución no rotada				Solución rotada		
	Autovalores	Sumas de cargas al cuadrado	Proporción var.	Acumulativo	Sumas de cargas al cuadrado	Proporción var.	Acumulativo
Factor 1	2.422	2.289	0.518	0.518	2.099	0.475	0.475
Factor 2	1.607	1.468	0.332	0.850	1.627	0.368	0.843

Referencia: JASP Team (2025). JASP (Version 0.95.4) [Computer software]

Figura: 9 Diagrama de Ruta

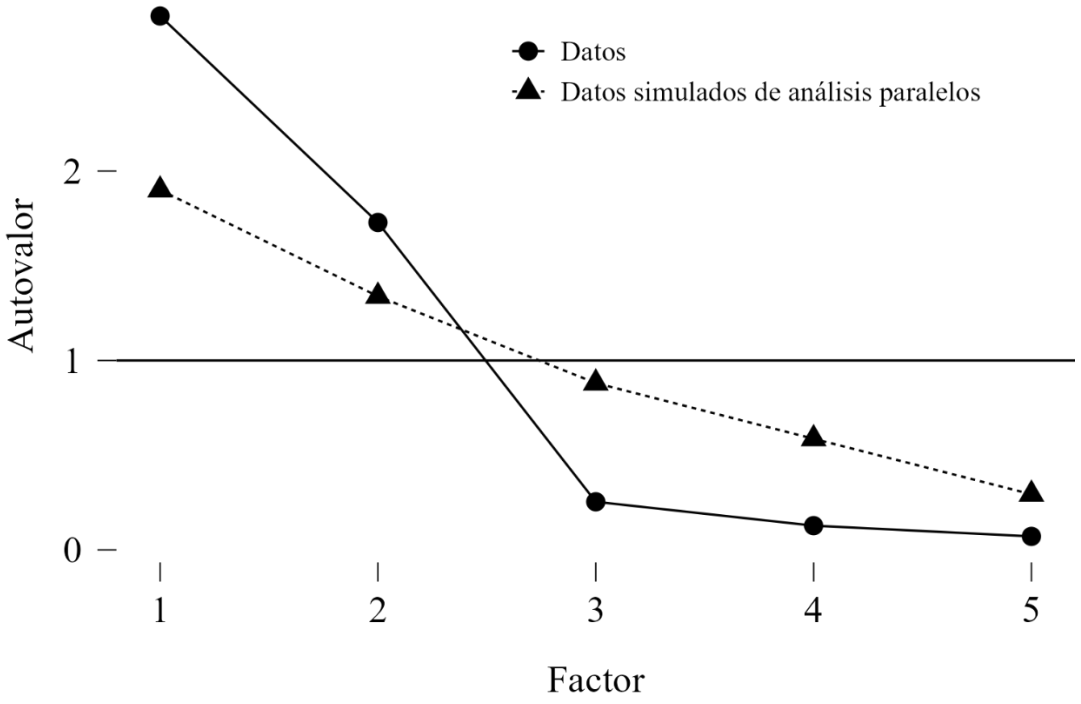


Referencia: JASP Team (2025). JASP (Version 0.95.4) [Computer software]

El diagrama de ruta deja 3 dimensiones de las variables de estudio, la primera es la productividad laboral habitacional, la segunda el liderazgo democrático y la tercera el liderazgo autocrático, debe recalcarse que eran 5 dimensiones de las 2 variables.

Optando por la técnica de ir discriminando variables, se delimita un análisis minucioso dejando solamente lo que aporta al estudio.

Figura: 10 Scree plot



Referencia: JASP Team (2025). JASP (Version 0.95.4) [Computer software]

La técnica de scree plot es otra forma de verificar por qué se optó a manejar 3 dimensiones, donde se marca el empezar a caer los valores y no aportan al estudio.

Tabla: 6 Estadísticos Descriptivos

	Válido	Ausente	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	Suma
GEN1	11	1	1.455	0.522	1.000	2.000	16.00
GEN2	11	1	1.273	0.467	1.000	2.000	14.00
GEN3	11	1	2.818	1.168	1.000	5.000	31.00
GEN4	11	1	2.182	1.328	1.000	4.000	24.00
LA5	11	1	3.182	0.751	2.000	4.000	35.00
LA6	11	1	3.091	0.944	1.000	4.000	34.00
LA7	11	1	3.364	0.674	2.000	4.000	37.00
LA8	11	1	3.727	0.467	3.000	4.000	41.00
LA9	11	1	2.909	0.944	1.000	4.000	32.00
LA10	11	1	3.182	0.874	1.000	4.000	35.00
LA11	11	1	2.636	1.206	1.000	4.000	29.00
LA12	11	1	3.455	0.934	1.000	4.000	38.00
LD13	11	1	3.364	0.924	1.000	4.000	37.00
LD14	11	1	3.545	0.522	3.000	4.000	39.00
LD15	11	1	3.545	0.522	3.000	4.000	39.00
LD16	11	1	3.818	0.405	3.000	4.000	42.00
LD17	11	1	3.636	0.674	2.000	4.000	40.00
LD18	11	1	3.455	0.934	1.000	4.000	38.00
LD19	11	1	2.545	1.214	1.000	4.000	28.00
PLH20	11	1	3.545	0.688	2.000	4.000	39.00
PLH21	11	1	2.909	0.944	1.000	4.000	32.00
PLH22	11	1	3.273	1.009	1.000	4.000	36.00
PLH23	11	1	3.636	0.674	2.000	4.000	40.00
PLOE24	11	1	3.545	0.688	2.000	4.000	39.00
PLOE25	11	1	3.727	0.647	2.000	4.000	41.00
PLOE26	11	1	3.636	0.674	2.000	4.000	40.00
PLOE27	11	1	3.636	0.505	3.000	4.000	40.00
PLDC28	11	1	3.182	0.603	2.000	4.000	35.00
PLDC29	11	1	3.273	0.647	2.000	4.000	36.00
PLDC30	11	1	2.818	1.168	1.000	4.000	31.00
PLDC31	11	1	3.273	0.647	2.000	4.000	36.00

Referencia: JASP Team (2025). JASP (Version 0.95.4) [Computer software]

Se integraron 31 reactivos que analizan los diversos factores del fenómeno estudiado. Dichos ítems permiten transitar de una caracterización general de la muestra hacia un análisis profundo de las variables centrales.

Discusión

El trabajo desarrollado dentro de este proceso de investigación en el ámbito de las ciencias económico-administrativas, denominado “La percepción del Liderazgo y la Productividad Laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo”, se presenta como un estudio de investigación cualitativa descriptiva, que brindó una visión más profunda sobre la importancia que tiene el liderazgo como factor que incide en la productividad laboral.

En primer lugar, la percepción positiva del liderazgo, identificada por los trabajadores se relaciona con las definiciones propuestas por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 195) y (Hellriegel, Jackson, & Slocum Jr, 2009, pág. 497), quienes señalan que “el liderazgo implica en influir en las personas para el cumplimiento de objetivos organizacionales y grupales”.

Los altos niveles de acuerdo en ítems asociados a la supervisión, la toma de decisiones y la resolución de conflictos reflejan que los colaboradores reconocen en sus lideres una figura de orientación y dirección, lo que favorece el desempeño laboral, la calidad del trabajo y el logro de las metas organizacionales.

La conexión identificada entre el liderazgo y la productividad laboral concuerda con el enfoque sociológico propuesto por (De Gori, 2024, págs. 1-20), quien plantea que el liderazgo no debe entenderse únicamente como un conjunto de atributos individuales, sino como una construcción relacional entre el líder y el equipo. En el caso de PIXELART, los colaboradores perciben un liderazgo que favorece la interacción, la comunicación y la toma de decisiones, lo que se refleja en un mayor compromiso y en la creencia de que cada uno puede impactar positivamente en el grupo. Estos elementos se asocian directamente con la productividad laboral.

Los resultados muestran la presencia de características tanto del liderazgo democrático como del autocrático, lo cual puede interpretarse desde un enfoque de liderazgo situacional o adaptativo. Esta combinación concuerda con lo señalado por (Cadena, 2017, pág. 16), quien

sostiene que el liderazgo democrático fomente la participación, la creatividad y la satisfacción laboral, mientras que el liderazgo autocrático, cuando se aplica de manera equilibrada, puede contribuir al control, la dirección y el cumplimiento de metas.

En la empresa PIXELART, los colaboradores valoran positivamente la realización de reuniones para resolver desacuerdos y tomar decisiones de manera informada, lo que evidencia una inclinación hacia prácticas democráticas que fortalecen el trabajo en equipo. En cuanto a la productividad, los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por (Gómez Soto & Franco Tobón, 2023, pág. 5), quienes destacan que la productividad está estrechamente vinculada al ambiente laboral y al sentido de pertinencia de los trabajadores. La percepción de cada colaborador puede generar un impacto positivo dentro del grupo y propiciar que las decisiones se tomen en los niveles con más información, reforzando la idea de un ambiente laboral participativo y organizado, elementos que inciden en la productividad. En ese sentido, los que conforman el equipo perciben un liderazgo cercano y orientado al desarrollo del equipo, muestran una mayor disposición para cumplir con sus responsabilidades, colaborar con sus compañeros y mantener un compromiso constante con la empresa.

Los datos obtenidos permiten observar que el liderazgo democrático es percibido de manera positiva por los colaboradores, ya que fomenta la participación en la toma de decisiones, el diálogo y el respeto mutuo. Este estilo de liderazgo contribuye a generar un ambiente laboral más favorable, en que los empleados se sienten escuchados y valorados, lo que contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación. En términos de productividad laboral, los resultados son favorables en la medida en que se observa un mejor desempeño percibido por los colaboradores, asociado a un trabajo en equipo fortalecido y a la confianza mutua entre los integrantes del equipo.

Por otro lado, la investigación revela que la presencia de prácticas de liderazgo autocrático puede generar tensiones en la productividad del ambiente laboral. Cuando los colaboradores perciben que las decisiones se concentran de manera excesiva en la figura del líder, este estilo puede resultar funcional en el corto plazo, particularmente en contextos que requieren control y rapidez en la ejecución; sin embargo, tiende a incidir negativamente en el clima laboral cuando se mantiene de forma prolongada. No obstante, en el caso de la empresa, los colaboradores de las distintas áreas han permanecido trabajando juntos durante un periodo prolongado, lo que ha favorecido la construcción de confianza y un trabajo en equipo consolidado. Esta cohesión ha atenuado los efectos negativos potenciales de prácticas de dirección más centralizadas, permitiendo mantener niveles adecuados de colaboración y desempeño.

Los hallazgos se alinean con los planteamientos que señalan que la productividad no depende únicamente del esfuerzo individual, sino también de factores internos como la dirección, la cultura organizacional y la eficiencia en el uso de los recursos. En este sentido, el liderazgo percibido en PIXELART actúa como un facilitador del desempeño, al promover la comunicación, la coordinación y el compromiso de los miembros de la empresa. En el ámbito nacional, los hallazgos se alinean con el análisis realizado por (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022), quienes sostienen que las teorías contemporáneas del liderazgo deben integrar enfoques más variados y humanos para generar organizaciones más efectivas. En esta empresa, la coexistencia de los rasgos del liderazgo autocrático y democrático refleja la práctica que permite el control sin descuidar la participación y el ánimo del equipo. De igual forma, los estilos de liderazgo autocrático, democrático y transaccional presentan una relación positiva con la motivación laboral, dependiendo del contexto organizacional y el equilibrio en su aplicación. La

percepción favorable del liderazgo en PIXELART se traduce en un mayor compromiso, lo cual influye directamente en la productividad, tal como lo evidencian los ítems asociados a la habilitación y orientación al equipo. En el ámbito regional, coincide con lo planteado por (Velázquez Vega & Sonda de la Rosa, 2021), quienes resaltan que la inteligencia emocional aplicada al liderazgo favorece relaciones interpersonales empáticas y responsables, generando eficiencia organizacional. La percepción de que las decisiones que se toman en un adecuado nivel de información y que los colaboradores poseen la capacidad de influir positivamente en el grupo refleja un liderazgo que valora el conocimiento, la experiencia y el trabajo colaborativo.

En relación con la productividad laboral, confirma que la variable no depende exclusivamente de factores técnicos o infraestructuras, sino que está estrechamente vinculada con aspectos humanos y organizacionales, entre los que destaca el liderazgo. Los colaboradores que perciben un ambiente laboral positivo muestran un mayor compromiso en sus actividades y una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

Los resultados también respaldan estudios previos, como el de (Pereyra Lazo, Rey de Castro Hidalgo, & Uribe Kajatt, 2022), quienes identifican una relación positiva y significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional. En el presente estudio, un liderazgo percibido como cercano, organizado y participativo se asocia con aún más compromiso y productividad laboral. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por (Sánchez Montero, Ríos Mariño, Cajas Cajas, & Tanqueño Colcha, 2021), quienes destacan “la importancia del liderazgo positivo y la inteligencia emocional para la construcción de ambientes laborales saludables”. Asimismo, el análisis factorial y la fiabilidad del instrumento refuerzan la validez de los resultados obtenidos.

Los resultados del estudio fortalecen lo expuesto en investigaciones locales relacionadas con el clima organizacional y la productividad laboral. Esto permite reflexionar sobre la importancia del liderazgo universal efectivo, cuya efectividad del liderazgo depende de factores como la cultura organizacional, el tipo de actividad que se realiza y las necesidades específicas de los colaboradores. Es así como, el liderazgo democrático emerge como una alternativa viable para fomentar la participación y el compromiso, sin descuidar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los hallazgos aportan evidencia empírica que respalda la relevancia del liderazgo como una variable estratégica para el desempeño organizacional, al mostrar que su percepción repercute de manera significativa en la productividad laboral. La percepción del liderazgo repercute de manera significativa en la productividad laboral, lo que confirma la necesidad de integrar el liderazgo como un eje central en las gestiones del talento humano. En este sentido, fortalecer las prácticas de liderazgo basadas en la comunicación efectiva y la participación no sólo pueden generar impactos positivos en la productividad laboral y el bienestar de los colaboradores, sino que también ofrecen implicaciones prácticas que les permite mejorar.

Conclusiones

El presente estudio permitió analizar la relación entre la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART, Chetumal, Quintana Roo. A partir de los resultados obtenidos y su contraste con el marco teórico y el estado del arte, se concluye que el liderazgo es un factor predominante en el desempeño de la empresa y la productividad laboral de los colaboradores. Se concluye que los miembros de la empresa perciben el liderazgo de manera mayoritaria positivamente, identificando practicas asociadas tanto al liderazgo democrático siendo el más dominante a ciertos rasgos del liderazgo autocrático. Esta combinación de estilos permite mantener el control de la empresa y la organización del trabajo, al mismo tiempo

fomentando la participación, la comunicación y la resolución de conflictos, elementos clave para el buen funcionamiento de la empresa.

Los resultados muestran como evidencia que la productividad laboral en PIXELART se ve favorecida por un entorno en el que los colaboradores se sienten capaces de generar un impacto positivo dentro del ambiente laboral, trabajando como equipo, inclusive cabe mencionar que al momento de aplicar el instrumento los colaboradores mencionaban su buena relación como equipo y se hacía notar un agradable ambiente laboral. Esto confirma que la productividad no depende únicamente del esfuerzo individual sino también de factores vinculados al liderazgo y al clima laboral.

Por otro lado, el análisis estadístico permitió confirmar la fiabilidad del instrumento de medición y validar la relación entre las variables de liderazgo y productividad laboral, lo que respalda la hipótesis de la investigación planteada Hi: El liderazgo y la productividad laboral están altamente relacionado en la empresa PIXELART. Los hallazgos del estudio aportan información relevante tanto para la empresa como para el ámbito académico, y sientan las bases para futuras investigaciones, profundizando en el análisis del liderazgo y su impacto en otros indicadores.

Referencias

Acedo, I. M., & Fernández Montes, A. (2016). *La economía social y solidaria en Barcelona.* Barcelona, España: Marge Books. Recuperado el 22 de julio de 2022, de https://elibro.net/es/ereader/itchetumal/101869

Acosta, K. Y., Estrada, D. S., & Tinoco, D. I. (05 de Octubre de 2019). *Propuesta de modelo de comunicación y liderazgo.* Obtenido de Propuesta de modelo de comunicación y liderazgo: https://goo.su/YjzeWQ

AECOP, Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2006; 2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.* Obtenido de LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS: https://goo.su/eflUnzo

Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *https://www.ica.coop/*. Recuperado el 15 de agosto de 2022, de https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo

Aranibar Molina, A. (2022). La gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral de un ministerio de estado, 2022. *La gestión administrativa y los conflictos laborales influyen en la productividad laboral de un ministerio de estado, 2022*. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=350508

Arnaiz, A. C., & Olmedo, R. P. (2022). Productividad laboral para que crezca el empleo. *Productividad laboral para que crezca el empleo*. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8911510

Becerra Sánchez, J. (2020). *Diplomado Presupuesto Basado en Resultados.* México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de https://www.studocu.com/es-

mx/document/benemerita-universidad-autonoma-de-puebla/matematicas-financieras/diplomado-presupuesto-basado-en-resultados/9128906

Cadena, R. F. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales.* Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino. Recuperado el 2024, de https://goo.su/XLNGEB

Canul, C. A., Chiquini, C. M., Cortés, R. M., & Ovalle, T. d. (01 de febrero de 2022). Carencias sociales en los municipios turísticos de la riviera maya en el estado de Quintana Roo, México: Carencias sociales en los municipios turísticos de la rivera maya en el estado de Quintana Roo. *Carencias sociales en los municipios turísticos de la riviera maya en el estado de Quintana Roo, México: Carencias sociales en los municipios turísticos de la rivera maya en el estado de Quintana Roo*.

Castro, R. M., Rubiano, Y. A., & Padilla, N. M. (07 de Junio de 2017). ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN SOBRE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y EL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. *ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN SOBRE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y EL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL*, 63.

Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigacíon. *Multidisciplinaria de Prospectiva*. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10475688008

Contreras, F. G., Cassinelli, A., Santana, M. A., & Castillo, J. Q. (Mayo de 2016). ALCANCES TEÓRICOS AL CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZATIVA: UNA APROXIMACIÓN A LO UNIVERSITARIO. *ALCANCES TEÓRICOS AL CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZATIVA: UNA APROXIMACIÓN A LO UNIVERSITARIO*, 4.

Cuervo, J. E., Moreno, S. R., & Builes, J. G. (2025). Polivalencia Laboral y productividad: Un Enfoque Práctico en la Industria Textil-Confección. *Polivalencia Laboral y productividad: Un Enfoque Práctico en la Industria Textil-Confección*. Obtenido de https://goo.su/nUagzy

Daft, Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2006; 2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.* Obtenido de LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS: https://goo.su/eflUnzo

De Gori, E. (2024). LIDERAZGOS EN AMÉRICA LATINA. TRAVESÍAS DEL ORDEN. *LIDERAZGOS EN AMÉRICA LATINA. TRAVESÍAS DEL ORDEN*, 1-20. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496476079005

Desarrollo, P. d. (2009). *DESARROLLO DE CAPACIDADES: TEXTO BÁSICO DEL PNUD.* 304 East 45th Street, Nueva York, NY 10017 EE.UU.: Kanni Wignaraja.

Diccionario panhispánico del español jurídico. (2025). Obtenido de iccionario panhispánico del español jurídico: https://dpej.rae.es/lema/habilitaci%C3%B3n

Diplomado, & Directivas, D. d. (s.f.). *Diplomado; Desarrollo de Habilidades Directivas.* Obtenido de Liderazgo: https://www.campus-virtual.mineria.unam.mx/Mineria/Diplomados/DHabilidades/Documentos/M3T1_PDF.pdf

E, B., M, C., & Z, M. (2019). Detección de necesidades de capacitación y desarrollo del potencial humano: un reto del sistema de gestión de la calidad. *Detección de necesidades de capacitación y desarrollo del potencial humano: un reto del sistema de gestión de la calidad*. Obtenido de https://goo.su/TXyWi

Escandón, & Hurtado. (2022). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD.* Obtenido de https://goo.su/eflUnzo

Español, E. G. (2026). Obtenido de rotación varimax: https://glossary.slb.com/es/terms/v/varimax_rotation

Fernández, A., & Miró, I. (2016). *La economía social y solidaria en Barcelona.* Barcelona: Marge Books. Recuperado el 23 de Julio de 2022, de https://cutt.ly/BZGqYtS

French , W., & Bell, S. (1981). *Organizational Development: Behaviaral Science Intervenlions for Organizatianal hnprovement.* Englewood Cliff: Prentice Hall.

García, G. B., & Cordero, O. L. (2020). La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. *La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México.*, 15-30. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8807653

Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.* Obtenido de LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS: https://goo.su/eflUnzo

Gómez Soto, J. D., & Franco Tobón, C. A. (2023). Productividad Laboral en la organización. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 5. Obtenido de https://goo.su/nryXvI

Gómez, G. L. & Maldonado Alcudia, M. C. (2014). *Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria.* Miguel Ángel Porrúa. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de https://elibro.net/es/ereader/itchetumal/38754?page=1

Guerrero, G. R., Solano, S. P., & Guerrero, M. d. (03 de Junio de 2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y

psicológico. *Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico*. Obtenido de https://goo.su/Gz5BCSe

Gutiérrez Aragón, Ó. (2016). *Fundamentos de administración de empresas.* México, México: Difusora Larousse Ediciones Pirámide. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/iuv/49177?page=39

Hakmani, K. A., & Bashir, H. (2014). Investigation into Issues Related to the Productivity of Employees in an Oil and Gas Industry. 1699–1706. Obtenido de http://ieomsociety.org/ieom2014/pdfs/381.pdf

Hampton, D. (2011). Enfoque basado en competencias. En H. y. S., & A. Pulido Martinez, *Fundamentos de gestion empresa* (pág. 215). México, D.F: The McGraw-Hill.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum Jr, J. (2009). Un enfoque basado en competencias. En D. Hellriegel, S. E. Jackson, & J. J. Slocum, *Administración* (pág. 497). México, D.F: Cengage Learning. Obtenido de https://goo.su/rbI7

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martinez, A. (2011). Enfoque basado en competencias. En S. Hernández y Rodríguez, & A. Pulido Martinez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 12). México, D.F: The McGraw-Hill.

Herrera Peñaherrera, M. (2022). *RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDIO.* Obtenido de RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CASO DE ESTUDIO: https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3c0b7db9-9f63-4280-96f0-f0cb2213e2dc/content

Herrera, J. C., López, R. B., Karass, J. G., & Rodríguez, E. D. (2021). Liderazgo y Motivación: Efecto en Mandos Medios en Medianas Empresas de Comercio. *Academia Journals*. Obtenido de https://goo.su/wmt2

Koontz. (2011). Enfoque basado en competencias. En S. Hernández y Rodríguez, & A. Pulido Martinez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 217). México, D.F: The McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una prespectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill.

Lara Gómez, G., & Maldonado Alcudia, M. C. (2014). *Modelos emergentes de desarrollo en la economía social y solidaria* (1 ed.). México, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado el 06 de agosto de 2022, de https://elibro.net/es/ereader/itchetumal/38754?page=1

Lira, L., & Bolivar, Q. (2019). *SCielo.*

Lupano, Castro, Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2008; 2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.* Obtenido de LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS: https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content

Mahieu, M. M. (2021). Economía Social y Solidaria. Mapeos, experiencias y políticas en Santa Fe y Reconquista. *Universidad Nacional del Litoral*, 5.

Martínez, L. M. (10 de Abril de 2012). *SCielo.* Obtenido de SCielo: https://goo.su/2nFoY

Martínez, N. I., Xicotencatl, R. I., & Camacho, A. M. (2025). Análisis de las condiciones laborales perspectiva de los colaboradores del sector hotelero en Cancún. *Análisis de las*

condiciones laborales perspectiva de los colaboradores del sector hotelero en Cancún, 64-79. Obtenido de https://goo.su/4a4HM

Maxwell, Daft, Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2011; 2006; 2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.* Obtenido de LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS: https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content

Membrillo, H. N. (22 de Mayo de 2023). Liderazgos horizontales dentro del mundo rural organizado. . *Liderazgos horizontales dentro del mundo rural organizado.* . Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/2110/211079997019/

Molina, J. A. (12 de Abril de 2004). *El Economista*. Obtenido de Líder: Mejora la comunicación con el equipo a través de la inteligencia emocional: https://goo.su/Oma7f08

Molina, J. A. (08 de Abril de 2024). *El Economista*. Obtenido de Calidez y fortaleza, elementos que no pueden faltar en la gestión de un líder: https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Calidez-y-fortaleza-elementos-que-no-pueden-faltar-en-la-gestion-de-un-lider-20240407-0060.html

Monroy, A. M. (2022). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD.* Obtenido de INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD: https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/228ddd43-9b69-48b0-a30c-2d534bb18526/content

Montoya, M., & Piedad, N. (Diciembre de 2005). *¿Qué es el estado del arte?* Obtenido de ¿Qué es el estado del arte?: https://goo.su/0dUFn

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Naime, Y. V., Botini, M. N., & Monroy, C. R. (2009). La Productividad y los Valores Organizacionales. *La Productividad y los Valores Organizacionales*, 1-2. Obtenido de https://laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p40.pdf

Navarro, D. F. (19 de Noviembre de 2025). Obtenido de Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ìtems de un instrumento de medida: https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf

O´Kean, J. M. (2015). *Economía.* Madrid , España : McGraw-Hill España. Recuperado el 02 de Agossto de 2022, de https://elibro.net/es/ereader/itchetumal/50271?page=19

Ortiz, D. A., & Salgado, P. M. (27 de Abril de 2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/104/10475688008/

Pereyra Lazo, E. J., Rey de Castro Hidalgo, D. E., & Uribe Kajatt, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021*. Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81672183010

Pérez, D. V. (2014-2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. En D. V. Pérez, *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.* (pág. 6). Universitat de les Iles Balears. Obtenido de

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

RAE. (16 de Octubre de 2025). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: https://dle.rae.es/metodolog%C3%ADa

Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rejas, L., & Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista iberoamericana de educación superior*, 102-123. Obtenido de https://goo.su/o1a6IoU

Rodríguez, L. C., & Estrella, H. d. (07 de Noviembre de 2023). Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador. *Productividad laboral del sector de servicios y crecimiento económico en Ecuador*. Obtenido de https://goo.su/BzUO8

Rodríguez, M. d., Caraveo, M. d., & Aguilar, N. M. (09 de febrero de 2022). Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflores, Chiapas, México. *Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflores, Chiapas, México*, 32. Obtenido de https://goo.su/w4800

Rojas Herrera, J. J. (2020). La economía social solidaria y la política social del nuevo gobierno federal. (Nóesis, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 29*(57), 68-87. doi:https://doi.org/10.20983/noesis.2020.1.4

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.* Obtenido de Revista Espacios: https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.* Obtenido de Revista Espacios: https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.* Obtenido de Revista Espacios.

Rosales, R. A., Almonte, L. D., & Suárez, Y. C. (02 de Junio de 2023). Análisis espacial de la dinámica del salario, flexibilidad y productividad laboral en las entidades federativas mexicanas, 2000.1-2021.1. *Análisis espacial de la dinámica del salario, flexibilidad y productividad laboral en las entidades federativas mexicanas, 2000.1-2021.1*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/859/85976174001/

Salazar, Gómez, Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2006; 2008; 2014). *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.* Obtenido de LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS: https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content

salud, L. m. (2017). Obtenido de La medición de la salud y el estado de salud: https://www-sciencedirect-com.translate.goog/topics/nursing-and-health-professions/varimax-rotation?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2006). Economía. En *Los Fundamentos de la economía* (pág. 21). MacGrawHill. Recuperado el 18 de agosto de 2022, de https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448151542.pdf

Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/290/29069613005/

Secretaría de Bienestar. (18 de enero de 2019). *gob.mx*. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de https://tinyurl.com/3e53f2s7

Soriano, J. (2023). *Psicologia y mente*. Obtenido de Psicologia y mente.

Ulloa Pimienta, A. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *El clima organizacional como factor de éxito.* Obtenido de https://goo.su/KJGFw

Universidad Autónoma del Perú. (s.f.). *¿Qué es la dirección en la Administración de empresas?* Obtenido de ¿Qué es la dirección en la Administración de empresas?: https://www.autonoma.pe/blog/direccion-administracion-empresas/

Vázquez López, R. (2018). Cambio estructural y productividad laboral en la industria. Un análisis global. *Cambio estructural y productividad laboral en la industria. Un análisis global*. Obtenido de https://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/310/967

Vázquez, L. (2014). *Economía solidaria: patrimonio cultural de los puebos.* Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala. Recuperado el 28 de Julio de 2022, de https://cutt.ly/jZG64L1

Velázquez Vega, C. O., & Sonda de la Rosa, R. (2021). Desarrollo Sostenible y Liderazgo en la Gestión del Turismo desde la óptica de la Inteligencia Emocional en los negocios turísticos. *Desarrollo Sostenible y Liderazgo en la Gestión del Turismo desde la óptica de la Inteligencia Emocional en los negocios turísticos*. Obtenido de https://goo.su/Qm4L4F

Vera, L., & Vera, J. A. (30 de Noviembre de 2020). Productividad laboral y salario real: relaciones de causalidad en venezuela. *Productividad laboral y salario real: relaciones de causalidad en venezuela*. Obtenido de https://goo.su/nBojdsw

Anexos

Anexo 1. Matriz Metodológica (consistencia)

Quintana Roo.

Problema[1]	Preguntas de investigación específica	Objetivos específicos	Hipótesis (si su estudio tiene)	Metodología (método)[2]	Variable (definición Conceptual)[3]	Dimensión[4]	Técnica de recolección por Variable
Esta investigación se centra en estudiar la percepción del liderazgo y la productividad laboral en PIXELART en Chetumal, Quintana Roo.	**Pregunta 1** ¿Cómo se da el liderazgo de la empresa PIXELART en Chetumal, Quintana Roo? **Pregunta 2** ¿de qué manera se da la productividad laboral en la empresa PIXELART en Chetumal, Quintana Roo?	Comprender la percepción del liderazgo PIXELART en Chetumal, Quintana Roo. Reconocer la productividad laboral en la empresa PIXELART en Chetumal, Quintana Roo.	Hi: El liderazgo y la productividad laboral están altamente relacionado en la empresa PIXELART. Hø: El liderazgo y la productividad laboral están bajamente relacionado en la	• **Tipo de Investigación:** cualitativa • **Diseño:** No experimental • **Alcance de la investigación:** descriptivo, correlacional • **Instrumento**: Cuestionario • **Técnica:** Encuesta	**Variable 1. Independiente *Liderazgo*** El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (Pérez, 2014-2015).	Autocrático Democrático	Encuesta

.

			empresa PIXELART. .	• **Población o sujetos de estudio**: Empleados de la empresa PIXELART en Chetumal Quintana Roo	**Variable 2. Productividad laboral.** La productividad laboral está arraigada a un factor importante como lo es el clima laboral, el cual hace que los trabajadores tengan deseos de trabajar eficazmente en sus puestos de trabajo y se sienten identificados y familiarizados demostrándolo con sentido de pertenencia a la organización (Gómez Soto & Franco Tobón, 2023).	Habilitación Orientación de equipo Desarrollo de capacidades	

Anexo 2. Tablas de frecuencia

Frecuencias para GEN1

GEN1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	6	50.0	54.5	54.5
2	5	41.7	45.5	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para GEN2

GEN2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	8	66.7	72.7	72.7
2	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para GEN3

GEN3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
2	4	33.3	36.4	45.5
3	3	25.0	27.3	72.7
4	2	16.7	18.2	90.9
5	1	8.3	9.1	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para GEN4

GEN4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	5	41.7	45.5	45.5
2	2	16.7	18.2	63.6
3	1	8.3	9.1	72.7
4	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		

Frecuencias para GEN4

GEN4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA5

LA5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	2	16.7	18.2	18.2
3	5	41.7	45.5	63.6
4	4	33.3	36.4	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA6

LA6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
2	1	8.3	9.1	18.2
3	5	41.7	45.5	63.6
4	4	33.3	36.4	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA7

LA7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	5	41.7	45.5	54.5
4	5	41.7	45.5	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA8

LA8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	3	25.0	27.3	27.3

Frecuencias para LA8

LA8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
4	8	66.7	72.7	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA9

LA9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
2	2	16.7	18.2	27.3
3	5	41.7	45.5	72.7
4	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA10

LA10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
3	6	50.0	54.5	63.6
4	4	33.3	36.4	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA11

LA11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	3	25.0	27.3	27.3
2	1	8.3	9.1	36.4
3	4	33.3	36.4	72.7
4	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD13

LD13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
3	4	33.3	36.4	45.5
4	6	50.0	54.5	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD14

LD14	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	5	41.7	45.5	45.5
4	6	50.0	54.5	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD15

LD15	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	5	41.7	45.5	45.5
4	6	50.0	54.5	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD16

LD16	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	2	16.7	18.2	18.2
4	9	75.0	81.8	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD17

LD17	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1

Frecuencias para LD17

LD17	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	2	16.7	18.2	27.3
4	8	66.7	72.7	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD18

LD18	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
3	3	25.0	27.3	36.4
4	7	58.3	63.6	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LD19

LD19	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	3	25.0	27.3	27.3
2	2	16.7	18.2	45.5
3	3	25.0	27.3	72.7
4	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLH20

PLH20	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	3	25.0	27.3	36.4
4	7	58.3	63.6	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLH21

PLH21	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
2	2	16.7	18.2	27.3
3	5	41.7	45.5	72.7
4	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLH22

PLH22	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
2	1	8.3	9.1	18.2
3	3	25.0	27.3	45.5
4	6	50.0	54.5	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLH23

PLH23	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	2	16.7	18.2	27.3
4	8	66.7	72.7	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLOE24

PLOE24	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	3	25.0	27.3	36.4
4	7	58.3	63.6	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLOE25

PLOE25	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	1	8.3	9.1	18.2
4	9	75.0	81.8	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLOE26

PLOE26	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	2	16.7	18.2	27.3
4	8	66.7	72.7	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLOE27

PLOE27	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
3	4	33.3	36.4	36.4
4	7	58.3	63.6	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLDC28

PLDC28	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	7	58.3	63.6	72.7
4	3	25.0	27.3	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLDC29

PLDC29	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	6	50.0	54.5	63.6
4	4	33.3	36.4	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLDC30

PLDC30	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	2	16.7	18.2	18.2
2	2	16.7	18.2	36.4
3	3	25.0	27.3	63.6
4	4	33.3	36.4	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para PLDC31

PLDC31	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
2	1	8.3	9.1	9.1
3	6	50.0	54.5	63.6
4	4	33.3	36.4	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Frecuencias para LA12

LA12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1	1	8.3	9.1	9.1
3	3	25.0	27.3	36.4
4	7	58.3	63.6	100.0
Ausente	1	8.3		
Total	12	100.0		

Anexo 3. Encuesta aplicada

PIXELART

El objetivo de este instrumento es:

Identificar la percepción del liderazgo y la productividad laboral de la empresa PIXELART, Chetumal, Quintana Roo, mismo que será utilizado para fines académicos, estadísticos y de interpretación.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Una vez informado del propósito y finalidad de este estudio ¿Está usted dispuesto a contestar este instrumento? *

Marca solo un óvalo.

◯ Sí Ir a la pregunta 2

◯ No

Ir a la sección 4 (Queremos agradecerle por su tiempo y consideración, aunque en esta ocasión no pudo participar en nuestra encuesta. Apreciamos su apoyo continuo y esperamos poder contar con su valiosa opinión en futuras oportunidades.)

Preguntas generales

1. Sexo: *

1. Hombre

2. Mujer

Marca solo un óvalo.

◯ 1

◯ 2

2. Edad*

1. 18 a 29 años

2. 30 a 45 años

3. 46 a 59 años

4. Más de 60 años

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

3. Actividad que desempeña (puesto) *

1. Recepcionista

2. Administrativo

3. Taller

4. Diseño

5. Otro

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

4. Antigüedad en el puesto *

Se solicita de manera amable, que lea detenidamente cada cuestionamiento y responda sobre su agrado de acuerdo o desacuerdo en relación con las afirmaciones que se encuentran en cada rubro, bajo una escala de Likert. Como recordatorio las respuestas no son ni buenas ni malas, son bajo su opinión y experiencia

Selecciona por cada afirmación. La escala de Likert es **(1)** Totalmente en desacuerdo **(2)** En desacuerdo **(3**) De acuerdo **(4)** Totalmente de acuerdo

5. Liderazgo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Cuando corrige errores no le preocupan las relaciones personales.				
Piensa que nada es más importante que completar una tarea objetivo.				
Monitorea muy de cerca la duración de las tareas para asegurarse que serán completadas a tiempo.				
Cuando observa que una situación o tarea compleja ha sido completada, se asegura de todos los detalles.				

Supervisar las tareas de cerca, parra tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.				
Al supervisar le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.				
Un buen mando es aquell que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.				
Un mando debe supervisar las tareas de cerca, parra tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.				
Anima a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones y trata de implementar ideas y sugerencias.				

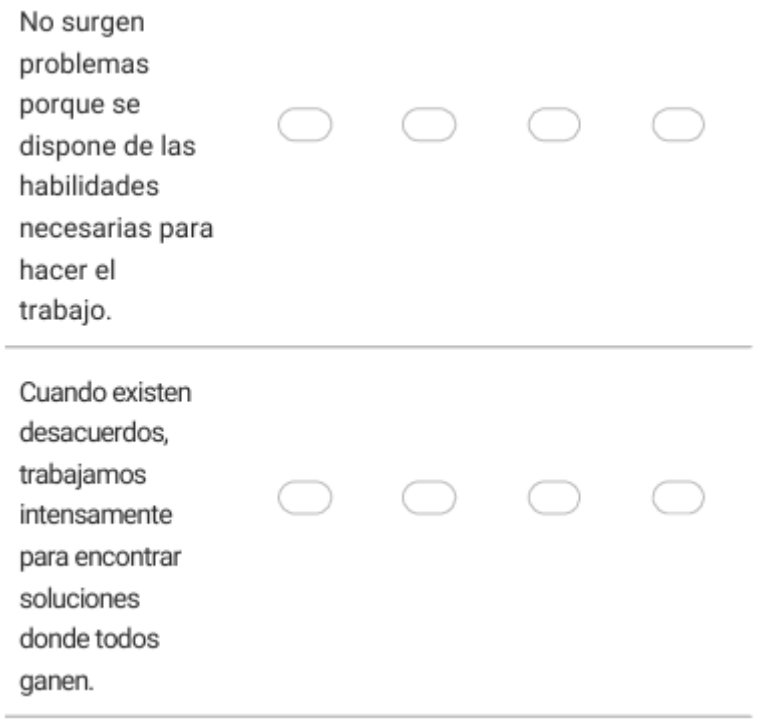
Le gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.				
Anima a sus colaboradores a ser creativos en su trabajo.				
No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.				
Respeta los límites de los demás.				
Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.				
Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.				

6. Productividad *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	◯	◯	◯	◯
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	◯	◯	◯	◯
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	◯	◯	◯	◯
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	◯	◯	◯	◯
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	◯	◯	◯	◯

Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.				
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en dirección.				
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.				
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.				
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.				



Agradecemos por su tiempo, consideración y disposición al responder en el presente formulario. Sus respuestas son valiosas para proyectos futuros.

Anexo 4. Plan de intervención, manual de procesos y procedimientos

Instituto Tecnológico campus Chetumal

Línea de investigación:

Gestión e Innovación Administrativa con clave LGAC-2025-CHET-LADM-353;

Título del Proyecto de Intervención

Manual de procesos a la empresa PIXELART

Empresa:

PIXELART

Empresaria (o)

Lic. Wilma Contreras Canto

Alumna (o)

Gil Ruiz Maria de Jesús

Loyo Duran Marian

Docentes

D.C.A. Aremy del Pilar Basto-Cabrera

D.A.D.E. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

M.E. Lizbeth Araiz Angulo



PIXELART

CREANDO EN GRANDE

Manual de procesos

Gil Ruiz María de Jesús

Loyo Duran Marian

ÍNDICE

Resumen 4
Abstrac 4
Introducción 5
Planteamiento del problema 7
Antecedentes 8
Justificación 11
Metodología 14
Plan de intervención 15
Objetivo del Manual. 16
Organigrama 17
Puestos plazas y unidades 18
Estructura orgánica 19
Procesos y procedimientos 20
Procesos y procedimientos: 21
Gerencia administrativa 21
Nombre del proceso: Atención a clientes 21
Diagrama de flujo 21
Nombre del proceso: Nómina 23
Nombre del procedimiento: Pagos efectivo y transferencia 23
Diagrama de flujo 24
Nombre del proceso: Capacitaciones de personal nuevo ingreso. 25
Nombre del procedimiento: Capacitación y desarrollo de personal 25
Diagrama de flujo 27
Procesos y procedimientos: Área de ventas y diseño 28
Área de ventas y diseño 29

Nombre del proceso: Recepción del diseño 29
Nombre del procedimiento: Creación y adaptación del diseño 29
Diagrama de flujo 30
Nombre del proceso: Aprobación del diseño 31
Nombre del procedimiento: Aprobación 31
Diagrama de flujo 32
Nombre del proceso: Ventas 33
Nombre del procedimiento: Ventas 33
Diagrama de flujo 35
Procesos y procedimientos 36
Nombre del proceso: Impresiones 37
Nombre del procedimiento: Impresión del producto 37
Diagrama de flujo 39
Nombre del proceso: Instalación y desinstalación 40
Nombre del procedimiento: Instalar y/o desinstalar la estructura 40
Diagrama de flujo 41
Glosario de términos 42

Resumen

El presente documento corresponde al manual de procesos de la empresa PIXELART, elaborado como plan de intervención con el objetivo de estandarizar, documentar y optimizar las actividades operativas y administrativas de la organización. A partir del crecimiento sostenido de la empresa desde su fundación en 2014 y la expansión de sus servicios del sector empresarial y gubernamental, se identificó la necesidad de formalizar los procesos para evitar duplicidad de funciones, fallas de comunicación y variaciones en la calidad del servicio.

El manual se sustenta en una investigación de campo basada en observación directa al personal, lo que permitió mapear la estructura organizacional, puestos, las responsabilidades y los procedimientos clave en las aireas de gerencia administrativa, ventas y diseño, así como producción e instalación. Se documentan procesos como atención a clientes, nomina, capacitación, diseño, entre otros apoyados con diagramas de flujo.

El plan de intervención busca fortalecer la gestión interna, mejorar la eficiencia operativa, apoyar la capacitación del personal y consolidar la calidad del servicio, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad de PIXELART en el mercado de Chetumal, Quintana Roo.

Abstrac

This document corresponds to the process manual of the company PIXELART, developed as an intervention plan with the objective of standardizing, documenting, and optimizing the organization's operational and administrative activities. Based on the company's

sustained growth since its founding in 2014 and the expansion of its services to the corporate and government sectors, the need to formalize processes was identified in order to avoid duplication of functions, communication failures, and variations in service quality.

The manual is supported by field research based on direct observation of staff, which made it possible to map the organizational structure, positions, responsibilities, and key procedures in the areas of administrative management, sales and design, as well as production and installation. Processes such as customer service, payroll, training, and design, among others, are documented and supported by flowcharts.

The intervention plan seeks to strengthen internal management, improve operational efficiency, support staff training, and consolidate service quality, thereby contributing to the competitiveness and sustainability of PIXELART in the market of Chetumal, Quintana Roo.

Introducción

El presente informe técnico tiene como propósito establecer y estandarizar los procesos y procedimientos que facilitan la ejecución de las tareas específicas dentro de la organización. Su aplicación contribuye a optimizar los tiempos de operación y a mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades realizadas por los colaboradores.

Para su elaboración, se identificaron y documentaron las principales funciones y actividades de cada área de la empresa, con el fin de brindar mayor claridad y precisión en la ejecución, supervisión y control de los trabajos.

Este manual es de uso interno en la empresa PIXELART. Cada proceso aquí descrito fue verificado mediante investigación de campo, observando directamente su operación real. En este sentido, se considera fundamental que la empresa cuente con este documento como base para la definición y autorización de tareas y procedimientos. Asimismo, se establece que dichos procesos podrán ajustarse o modificarse conforme lo requieran las necesidades operativas, siempre y cuando las propuestas de cambio sean debidamente justificadas y presentadas ante la dirección de PIXELART.

Planteamiento del problema

Desde su creación en 2014, PIXELART ha experimentado un crecimiento significativo en su cartera de clientes, ampliando sus servicios del público en general hacia el sector empresarial y gubernamental. Este crecimiento ha implicado un aumento en la demanda de servicios de diseño, impresión, producción e instalación, así como la incorporación de más personal en sus distintas áreas operativas y administrativas. Sin embargo, a pesar de su consolidación y posicionamiento en el mercado, la empresa no cuenta con un manual de procesos formalmente estructurado que estandarice las actividades de cada área. La ausencia de procedimientos documentados puede generar inconsistencias en la ejecución de tareas, duplicidad de funciones, falta de claridad en las responsabilidades, retrasos en los tiempos de entrega y posibles errores en la comunicación interna entre las áreas.

El crecimiento del equipo de trabajo hace indispensable establecer lineamientos claros que permitan capacitar adecuadamente al personal de nuevo ingreso, asegurar la calidad en los servicios ofrecidos y mantener la eficiencia operativa que ha caracterizado a la empresa. Sin una guía formal que regule y describa los procesos internos, se corre el riesgo de afectar la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Surge la necesidad de diseñar e implementar un manual de procesos que permita estandarizar las actividades, optimizar recursos, mejorar la coordinación entre áreas y fortalecer

la estructura organizacional de PIXELART, así su crecimiento sostenible y competitivo en el mercado regional.

Antecedentes

Misión: Ser la primera opción de oportunidad a las necesidades de nuestros clientes brindando productos de la mejor calidad, y con ello lograr un lugar en la mente de los consumidores.

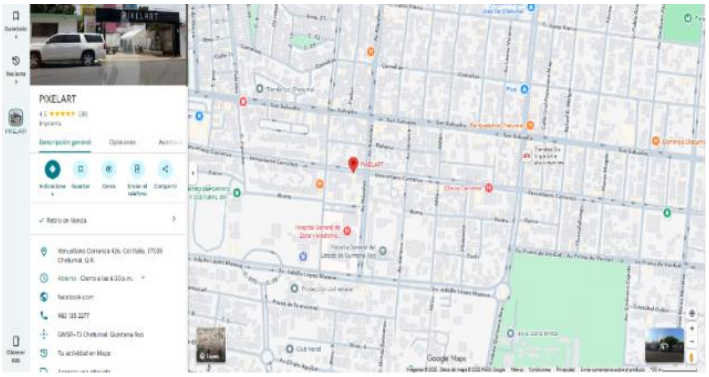
Visión: Ser una empresa líder en la presentación de servicios publicitarios en todo el estado de quintana roo, como la mejor agencia de publicidad en la presentación de servicios en el entorno empresarial.

Datos de la empresa:

Razón social: “CORPORACION GRAFICA Y DE IMPRESIÓN DEL SURESTE S.A. C.V.”

Domicilio Social: COL. ITALIA, AV. VENUSTIANO CARRANZA ENTRE AV. NAPOLES Y AV. SICILIA #426





Nota: Fachada de la empresa y ubicación espacial en Google Maps

La historia comienza cuando un grupo de emprendedores detectan la necesidad de realizar servicios de impresión e imagen de publicidad para empresas, gobierno y público en general brindando un servicio de calidad, ofreciendo a sus clientes una amplia gama de servicios en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo y sus alrededores, contando con instalación y desinstalación cuando el cliente así lo desea.

PIXELART nació en Chetumal en el año 2014 como un proyecto impulsado por la iniciativa y el deseo de crecer. Desde sus inicios, la empresa se organizó en cuatro áreas fundamentales: recepción, administración, taller y diseño. Cada una desempeñaba un papel esencial para convertir las ideas de los clientes en impresiones de lonas, viniles e instalaciones que poco a poco comenzaron a destacar en la ciudad.

En un principio trabajaban únicamente para el público en general; sin embargo, con el paso del tiempo, la calidad de sus trabajos comenzó a abrirles nuevas puertas. Cada evento atendido y cada empresa que confiaba en ellos fortalecía su experiencia y reputación. Gracias a ese esfuerzo constante, en 2023 empezaron a ser contactados para realizar trabajos privados, marcando así una nueva etapa en su crecimiento.

Ese mismo año lograron integrarse a la cartera de gobierno, lo que representó un avance significativo para la empresa. Ante el aumento en la demanda, se dieron cuenta de que era necesario ampliar su equipo de trabajo. De ser un grupo reducido, pasaron a conformar un equipo de 12 personas que actualmente colaboran para cumplir con los pedidos que reciben día tras día.

Desde 2014 hasta 2025 han transcurrido 11 años de trayectoria, aprendizaje y evolución continua. Su compromiso no solo se refleja en la calidad visual de cada proyecto, sino también en la atención personalizada y el acompañamiento cercano que brindan en cada proceso, lo que les ha permitido ganar la confianza de sus clientes y consolidarse como una de sus primeras opciones

Con el paso del tiempo PIXELART fue creciendo dentro de la región con su amplia gama de servicios, los cuales destacan servicio de diseño personalizado para personas, sector empresarial y sector público, impresión de gran formato en lona promocional brillosa de 13 oz y lona promocional mate de 13 oz con los acabados requeridos (ojillos, dobladillo, para mampara, etc.), así como otros materiales como lona traslúcida, canvas, papel tapiz, plactex, impresión en alta resolución con la mejor tecnología, para impresión en lona brillosa y mate de 11 oz y 13 oz, vinil blanco gloss para impresión, vinil mate para impresión, papel tapiz, canvas, lona traslúcida, vinil transparente, vinil microperforado, papel fotográfico, elaboración de estructuras metálicas y/o bastidores de tubular o ptr, estructuras tipo araña, display y/o banner con impresión de lona instalación de nuestros productos para eventos, con la mejor calidad e imagen, también se maneja la elaboración e instalación de anuncios luminosos, elaboración e instalación de toldos fijos y enrollables, rotulación vehículo completo, mediano, camionetas abiertas, cerradas y autobús, con corte vinil e impresión en alta resolución, siendo una empresa que ofrece el mejor servicio y calidad, participando como proveedores y/o patrocinadores en eventos como: la feria del coco, Expo feria de la zona sur, Carnaval de Chetumal, Baile de damas del Sistema DIF

estatal, carrera rosa del ADO, venta nocturna de LIVERPOOL, Copa Gobernador de pesca en Mahahual, Elaboración del parador fotográfico de Mahahual, Evento de VELAS 2018 en Cozumel, obras de teatro con causa, pasarelas con causa, entre otros. Hoy en día PIXELART, es una empresa posicionada base a su experiencia y cantidad de servicios a ofrecer, también se destaca por su gran equipo y lideres que hacen elevar el nivel de servicio y calidad.

Justificación

El presente manual de procesos se justifica ante la necesidad de fortalecer la organización interna de PIXELART, empresa que ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo de los años. El incremento de la demanda de servicios, la ampliación de la cartera, el constante incremento y el aumento de personal operativo hacen indispensable la formalización y estandarización de sus procesos. Aunque las actividades se desarrollan con base en la experiencia y practica del personal, no existe documento estructurado que describa de manera clara y ordenada los procedimientos de cada área. Esta situación puede generar confusión en la asignación de responsabilidades, variaciones en la ejecución de tareas, retrasos operativos y posibles fallas en la comunicación interna.

La elaboración de un manual permitirá definición funciones, delimitar responsabilidades, optimizar tiempos de ejecución, mejorar la coordinación entre áreas y garantizar la calidad en los servicios ofrecidos. Además, servirá como herramienta de apoyo para la capacitación de nuevo personal y como base para la mejora continua.

Por lo tanto, este proyecto contribuye al fortalecimiento organizacional de la empresa, promoviendo mayor eficiencia, control interno y competitividad en el mercado regional. Dentro de estos aspectos se le ha mencionado tener en cuenta los alcances y limitaciones, los cuales pueden estructurarse de la siguiente manera:

Alcances:

Académicos:

Permitió aplicar de manera practica los conocimientos adquiridos en la carrera, especialmente en las áreas de gestión administrativa, organización empresarial, análisis de procesos y mejora continua. A través del diseño y la estructuración del manual de procesos, se integran herramientas como diagramas de flujo, descripción de procedimientos, delimitación de funciones y asignación de responsabilidades.

La investigación de campo fortalece competencias profesionales como la observación organizacional, el análisis crítico, la redacción técnica y la propuesta de soluciones, administrativas orientadas a la eficiencia. Representa una experiencia formativa que vincula la teoría con la practica en un contexto empresarial real, contribuyendo al desarrollo de habilidades para la intervención organizacional.

De igual manera, este trabajo puede servir como referencia académica para futuros proyectos de mejora organizacional dentro del sector de impresión y publicidad.

Sociales:

El manual de procesos contribuye al fortalecimiento de PIXELART, lo que impacta positivamente en la generación de empleos formales y en la estabilidad laboral de sus colaboradores en la cuidad de Chetumal.

Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, la empresa puede ofrecer una atención más organizada y puntual para sus clientes. Esto favorece a la satisfacción del cliente y favorece la confianza en las empresas locales.

Al consolidar sus procesos internos, PIXELART puede mantenerse competitiva en el mercado regional, contribuyendo al desarrollo económico local y al impulso del sector publicitario de la región

Limitaciones:

El presente proyecto se limita a la documentación y análisis de los procesos internos actuales de la empresa, sin contemplar una reestructuración total de la organización ni cambios estratégicos de alto nivel.

El manual fue elaborado con base en la observación directa y en la información proporcionada por el personal de la empresa, por lo que puede estar sujeto a modificaciones futuras conforme evolucionen las necesidades operativas.

Asimismo, su implementación depende del compromiso y disposición del personal y de la dirección para adoptar los lineamientos establecidos.

Metodología

En esta sección del proyecto, se describe la metodología de investigación, entendida "como un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal" (RAE, 2025).

Como comprende la definición mencionada anteriormente, la metodología permitirá la recopilación de los datos e información necesaria para poder llegar a los resultados y, a partir de ellos, formular conclusiones y estrategias correspondientes.

PIXELART genera un beneficio general para llevar a cabo el estudio muestra y observar la relación entre el liderazgo y la productividad laboral, para cumplir con objetivos planteados.

Procedimiento:

Se llevo a cabo una investigación de campo para el presente proyecto de intervención en la empresa, se siguió un procedimiento sistemático orientado a la identificación, análisis y documentación de los procesos internos. Se realizaron visitas constantes a la empresa con el fin de conocer su estructura organizacional, áreas funcionales y dinámica operativa. Durante esta etapa se efectuó observación directa de las actividades realizadas en las áreas de trabajo. Se llevaron a cabo entrevistas con el personal responsable de cada área para recopilar información detallada sobre las funciones desempeñadas, secuencia de actividades, tiempos de ejecución y problemática detectadas en la operación diaria, también se asistió a un evento para observar de

cerca el proceso de instalación, durante las visitas se observó a cada área destacar con sus funciones y trabajo en equipo.

Una vez obtenida la información, se procedió a su organización y análisis, identificando los procesos claves y los procedimientos que requerían formalización. Con base a ello, se estructuro cada procedimiento estableciendo un objetivo, unidad responsable, descripción de actividades, método de ejecución y diagramas de flujo. De esta manera, el procedimiento aplicado no solo contribuyo a la elaboración del manual de procesos, sino que también estableció una base sólida para la mejora continua, la estandarización de actividades y el fortalecimiento organizacional de la empresa.

Plan de intervención

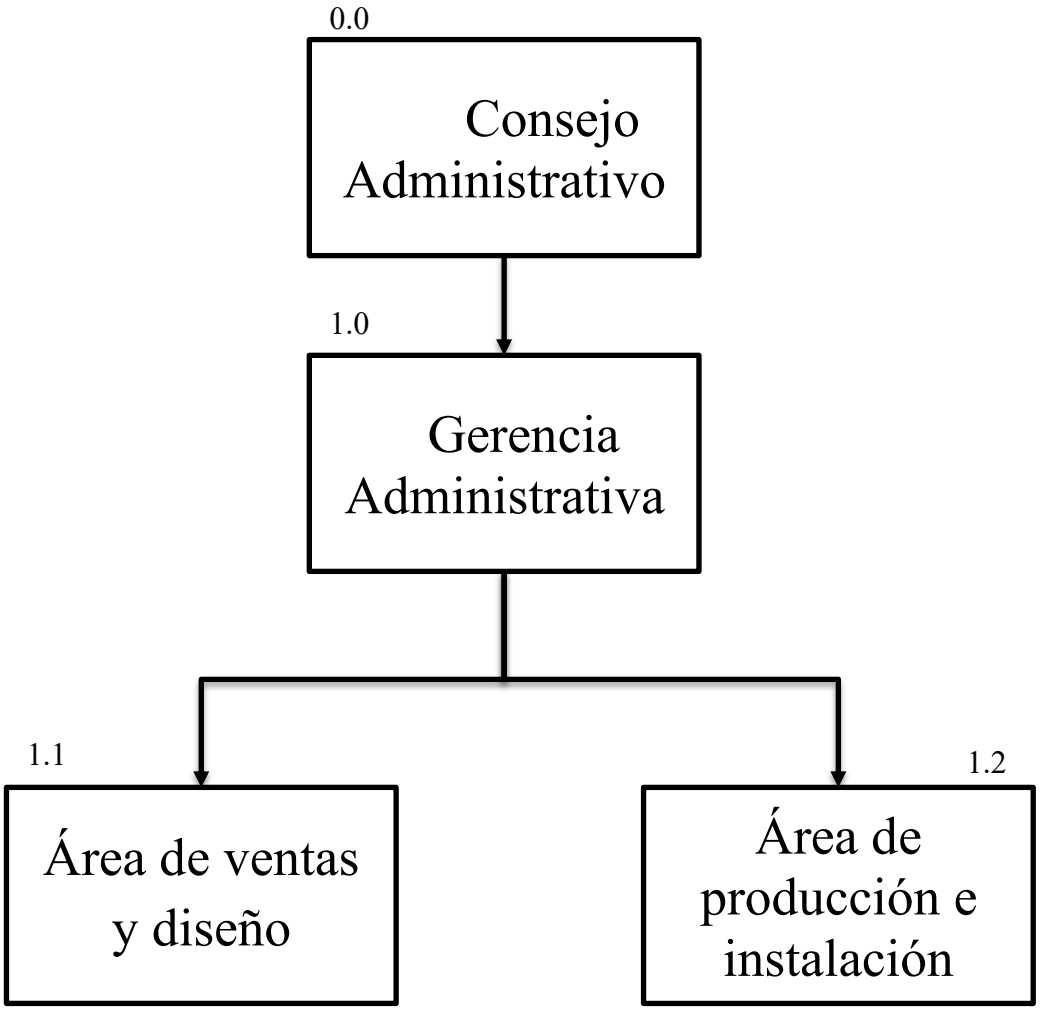
Objetivo del Manual.

Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.

Optimizar los tiempos de ejecución, asegurando que las tareas se realicen de la manera eficiente, uniforme y conforme a las mejores prácticas internas.

Brindar un manual de referencia para los colaboradores, facilitando su compresión sobre las actividades y metodologías de trabajo.

Organigrama



Puestos plazas y unidades

	E	R
Gerencia	3	
Gerente	1	
Auxiliar administrativo	1	
Recepciones	1	

	E	R
Área de producción	4	
Encargado de producción	1	
Auxiliar de producción	3	

	E	R
Área de diseño/venta	4	
Encargado de venta	1	
Diseñador principal	1	
Auxiliares	2	

Estructura orgánica

1. Dirección general
2. Administración y finanzas
   2.1. Gerente general
   2.2. Auxiliar administrativo
   2.3. Recepción
3. Diseño y ventas
   3.1. Diseñador
   3.1.2. Auxiliar de diseño
   3.2. Vendedor
4. Producción e instalación
   4.1. Encargado de producción
   4.1.2. Auxiliar de producción
   4.2. Encargado de instalación

Procesos y procedimientos

Unidad Administrativa	Proceso	Procedimiento
1.0.Gerencia administrativa	1.0.1. Atención a clientes	1.0.1.1.Recepción a clientes 1.0.1.2.Aprobación de diseño
	1.0.2. Nómina	1.0.2.1.Pago en transferencia 1.0.2.2.Pago en efectivo
	1.0.3. Capacitaciones	1.0.3.1.Manejo de materia 1.0.3.2.Cuidado de maquinas 1.0.3.3.Responsabilidad de área y obligaciones

Procesos y procedimientos:

Gerencia administrativa

Nombre del proceso: Atención a clientes

Nombre del procedimiento: Recepción a clientes

Objetivo del procedimiento: Aceptar y adecuar el diseño para impresión

Unidad responsable: Gerencia administrativa y área de diseño y ventas

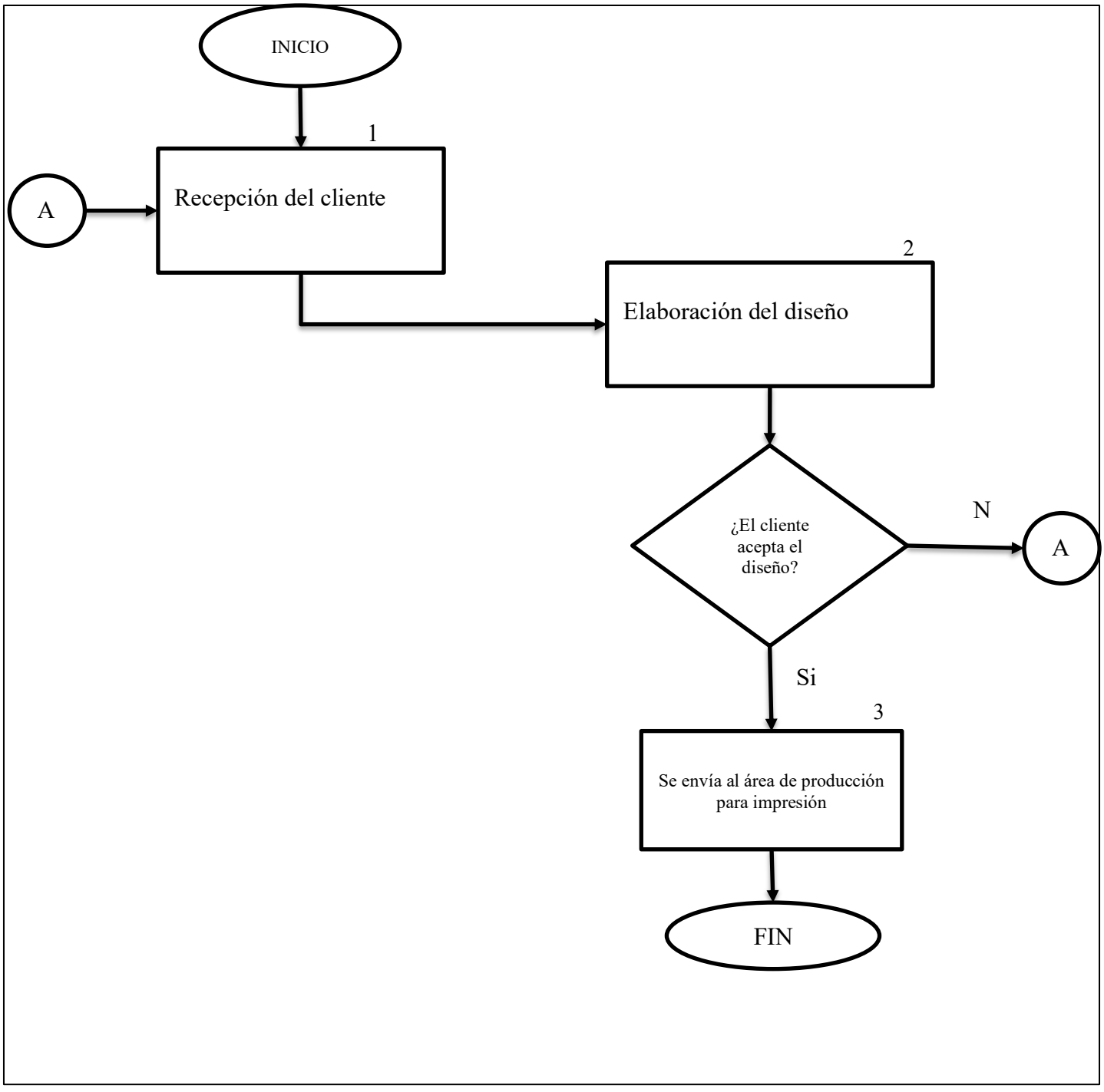
No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Gerencia Administrativa.	Recepción del cliente	• Se recibe el cliente • El cliente envía su diseño para aprobación o cambios • El cliente manda ideas para su diseño • Se solicita el anticipo en caso de ser instalación o a partir de 5m.
2	Área de Ventas y Diseño	Elaboración del diseño	• El área de diseño hace los ajustes para que el cliente apruebe el diseño, estas modificaciones tienen un máximo de tres modificaciones, en caso de exceder tiene un costo extra (decisión) • El cliente acepta el diseño.
3	Gerencia de Administrativa	Aprobación del diseño	• Una vez aprobado el diseño por el cliente se manda a taller

Diagrama de flujo

Proceso: Atención al cliente.

Procedimiento: Recepción a clientes.

Gerencia administrativa	**Área de Ventas y diseño**



Procesos y procedimientos

Nombre del proceso: Nómina

Nombre del procedimiento: Pagos efectivo y transferencia

Objetivo del procedimiento: Establecer el pago a los trabajadores.

Unidad responsable: Gerencia administrativa

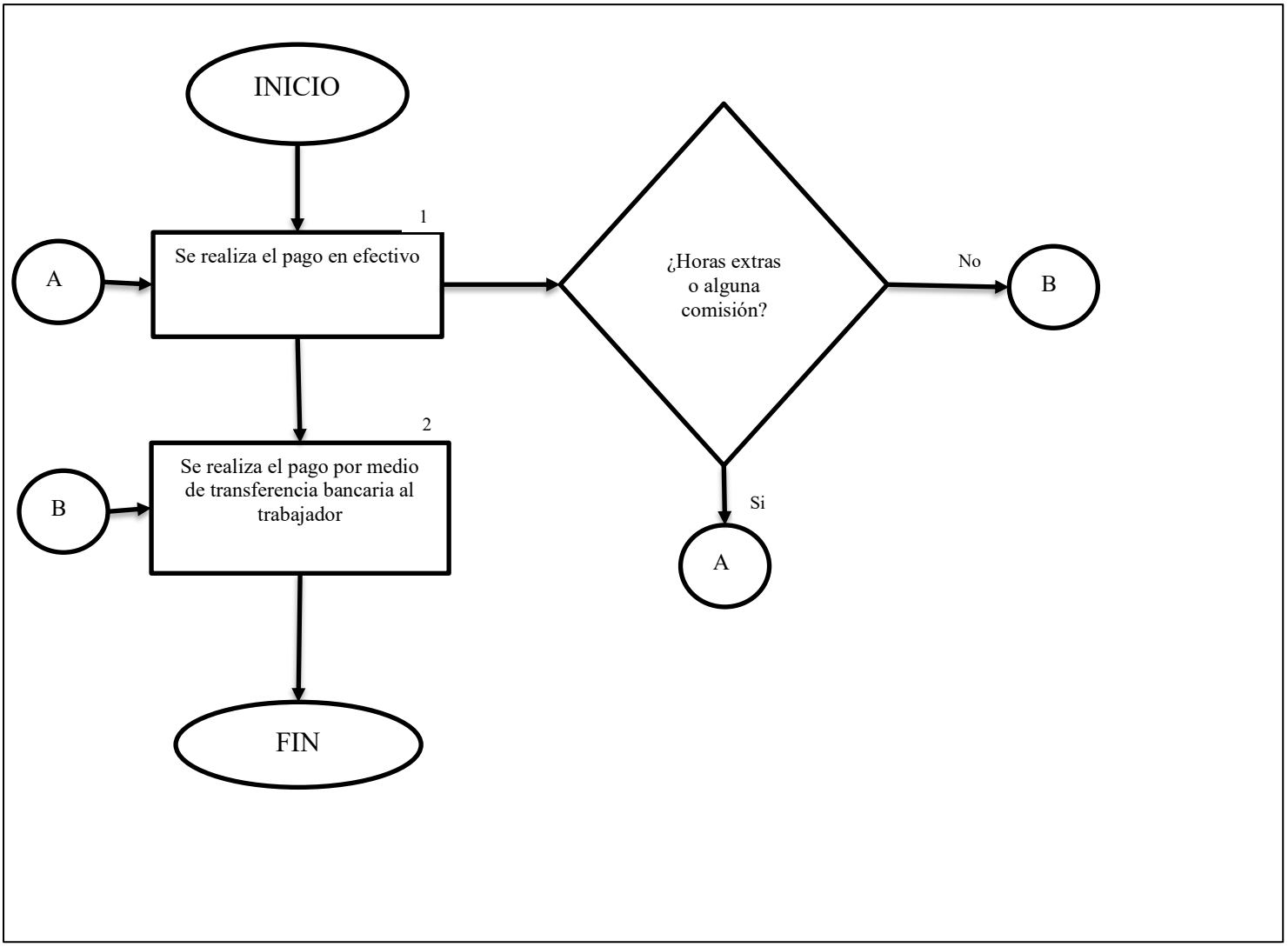
No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Gerencia de Administración y finanzas	Se realiza el pago en efectivo al trabajador	• Se identifica al trabajador y calcula el salario • Se calculan las deducciones para dar el salario neto • Genera la nómina. • Se hace el pago en efectivo correspondiente al trabajador • Cuando el trabajador tiene horas extra o existe un incentivo o comisiones, el pago es en efectivo.
2	Gerencia de Administración y finanzas	Se realiza el pago por medio de transferencia bancaria al trabajador	• Se identifica al trabajador y calcula el salario • Se calculan las deducciones para dar el salario neto • Genera la nomina • Se hace el pago en efectivo correspondiente al trabajador.

Diagrama de flujo

Proceso: Nómina

Procedimiento: Pagos efectivo y transferencia

Gerencia administrativa



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Procesos y procedimientos

Nombre del proceso: Capacitaciones de personal nuevo ingreso.

Nombre del procedimiento: Capacitación y desarrollo de personal

Objetivo del procedimiento: Asegurar que el personal cuente con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el desempeño eficiente y seguro de sus funciones.

Unidad responsable: Gerencia administrativa.

No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Gerencia administrativa	Detección de necesidades de capacitación del personal administrativo y operativo de la imprenta.	• Se realiza un diagnóstico de necesidades a capacitar
2	Gerencia administrativa	Elaboración del plan de capacitación	• Se definen los temas, objetivos, responsables, recursos, fechas y personal a capacitar, considerando prioridades operativas • Ajustar el programa orientado a las áreas y necesidades de capacitación • El plan es presentado a la dirección para su revisión y autorización, tiempos

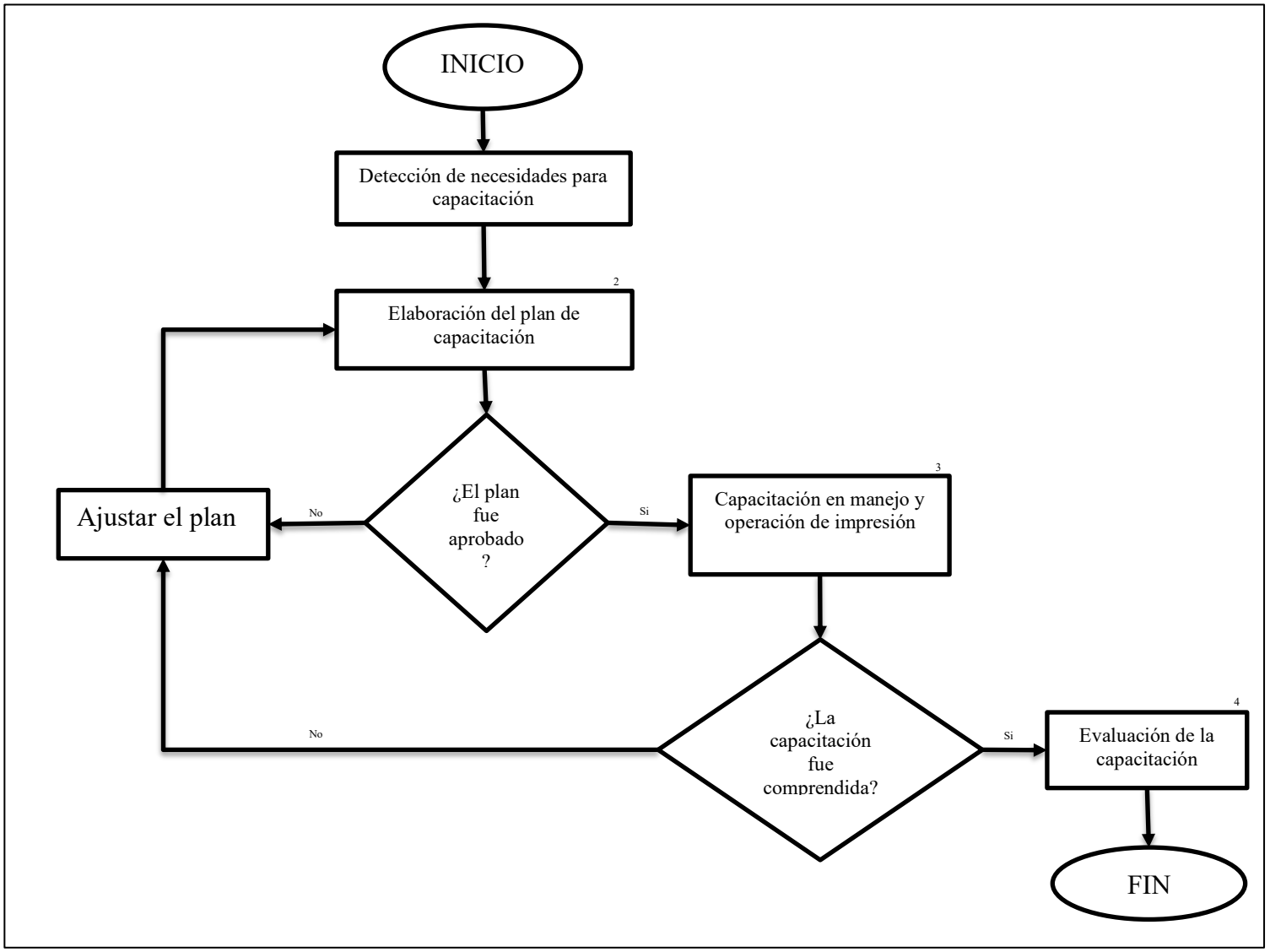
			y alcance de la capacitación.
3	Gerencia administrativa	Capacitación en manejo y operación de maquinaria de impresión.	• Se imparten sesiones teóricas y prácticas sobre uso seguro, mantenimiento básico y operación correcta de equipos de impresión • Se instruye al personal sobre especificaciones técnicas, revisión de pruebas, manejo de materiales y reducción de mermas. • Se capacita al personal en el uso de equipo de protección personal, prevención de riesgos, manejo de químicos y protocolos de emergencia.
4	Gerencia administrativa	Evaluación de la capacitación.	• Se aplican evaluaciones teóricas y prácticas para medir el nivel de aprendizaje y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Diagrama de flujo

Proceso: Capacitación

Procedimiento: Capacitación y desarrollo de personal

Gerencia administrativa



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Procesos y procedimientos: Área de ventas y diseño

Unidad Administrativa	Proceso	Procedimiento
1.1. Área de ventas y diseño	1.1.1. Recepción del diseño	1.1.1.1. Creación del diseño 1.1.1.2. Adaptación del diseño
	1.1.2. Aprobación del diseño	1.1.2.1.El cliente acepta el diseño. 1.1.2.2.Medidas
	1.1.3. Ventas	1.1.3.1.Nuevos clientes 1.1.3.2.Seguimiento de venta 1.1.3.3.Entrega final

Procesos y procedimientos:

Área de ventas y diseño

Nombre del proceso: Recepción del diseño

Nombre del procedimiento: Creación y adaptación del diseño

Objetivo del procedimiento: Que el cliente quede satisfecho con el diseño

Unidad responsable: Área de diseño y venta

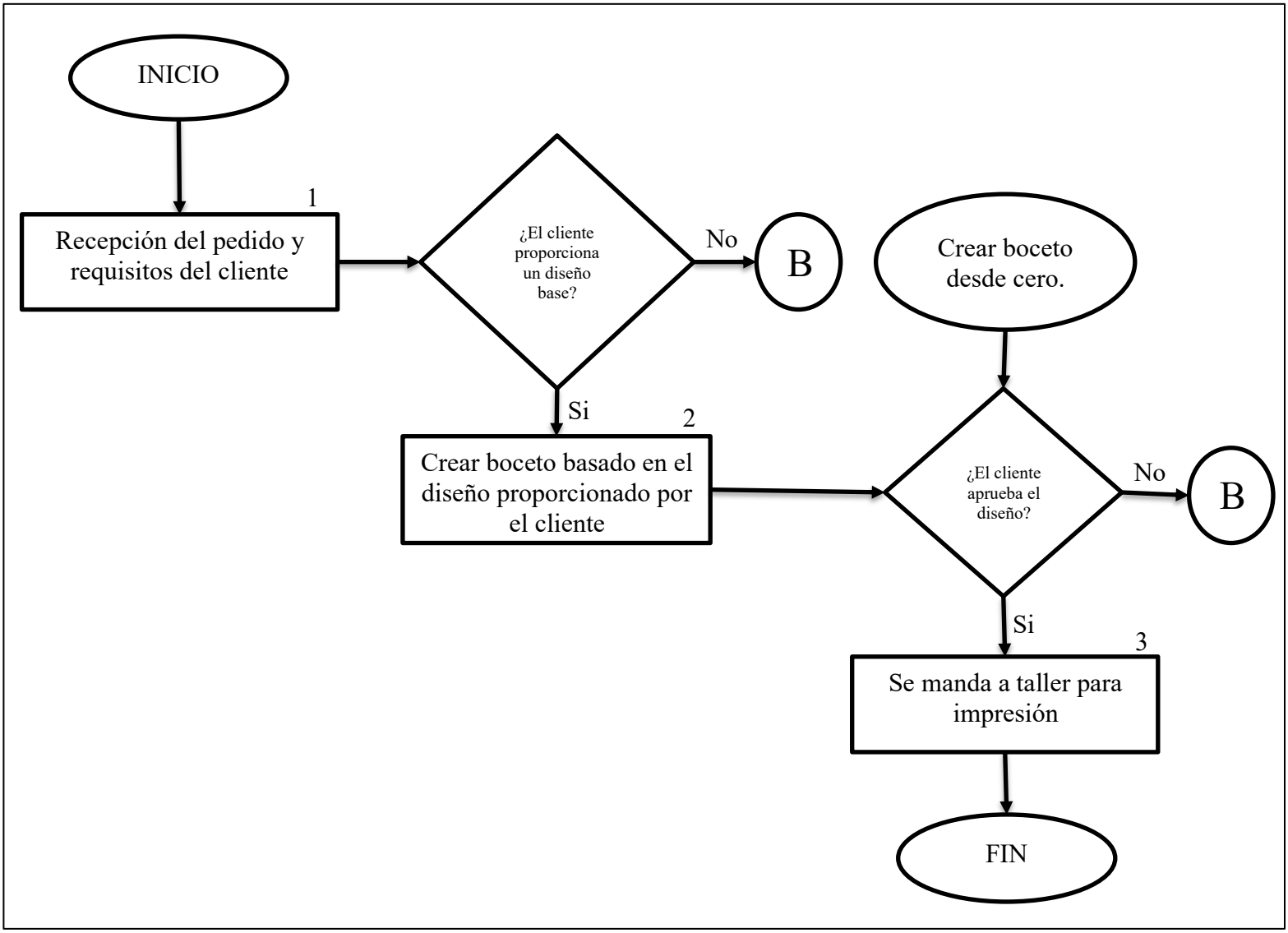
No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Área de ventas y diseño	Creación del diseño	• Una vez recibido el diseño considerando la opción de no haber un diseño definido se hace un boceto a espera de la aprobación.
2	Área de ventas y diseño	Adaptación del diseño	• En caso de ser rechazada la primera opción, el área de diseño ajustara dos veces para la satisfacción del cliente • Si las tres opciones tienen una negativa, una cuarta tendrá un costo extra.
3	Área de producción	Impresión del diseño	• Al ser aceptada se manda a taller para la elaboración.

Diagrama de flujo

Proceso: Recepción del diseño

Procedimiento: Creación y adaptación del diseño

Área de diseño y ventas



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Procesos y procedimientos

Nombre del proceso: Aprobación del diseño

Nombre del procedimiento: Aprobación

Objetivo del procedimiento: Creación del diseño para el gusto del cliente

Unidad responsable: Área de ventas y diseño

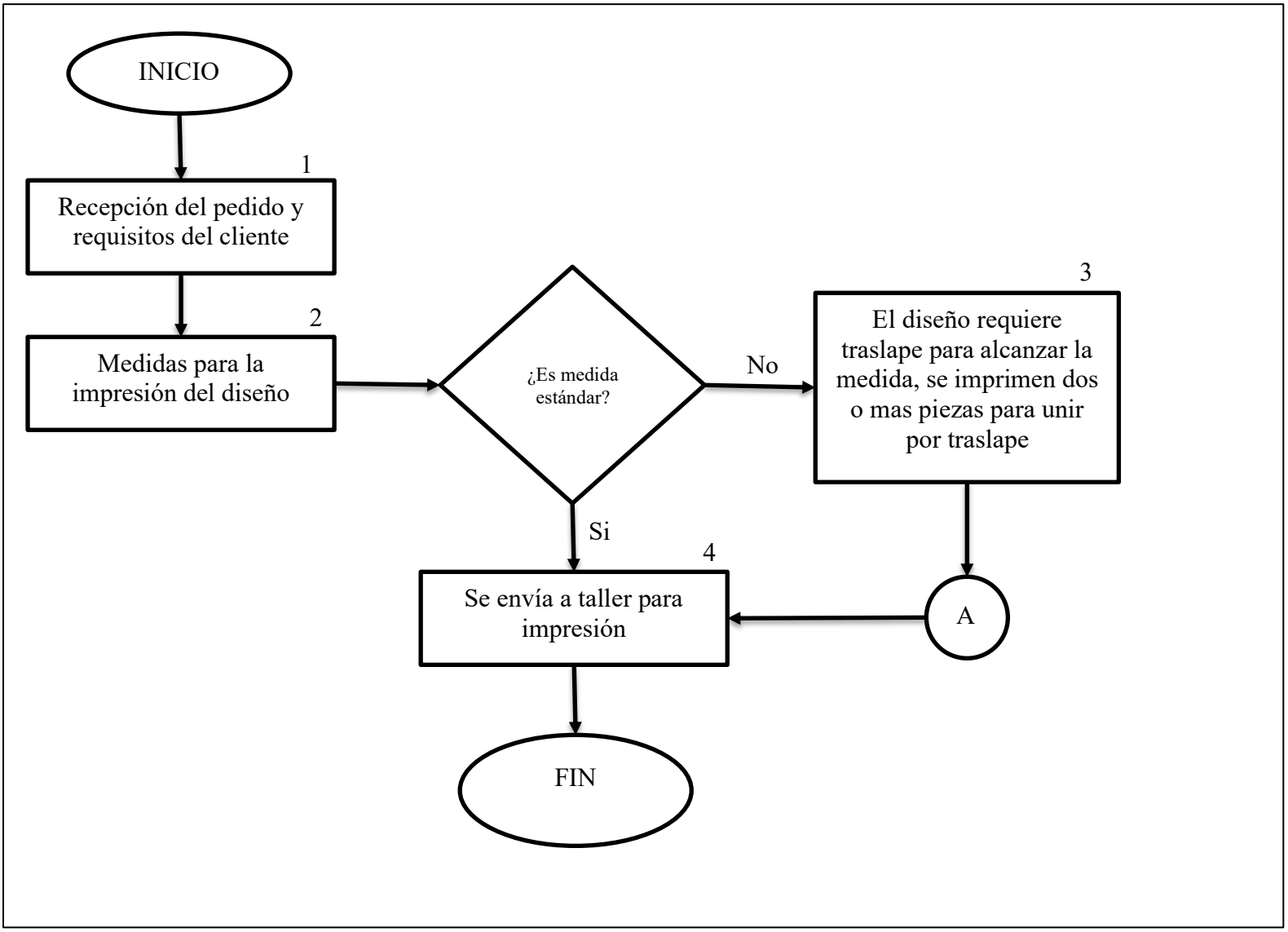
No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Área de ventas y diseño	El cliente acepta el diseño	• Una vez aprobado el diseño por el cliente se hacen los ajustes a las medidas de acuerdo con el producto solicitado.
2	Área de ventas y diseño	Medidas para la impresión del diseño	• Cuando la medida es una general que está a la mano se manda taller para impresión directa
3	Área de ventas y diseño	Medidas mayores a la estándar	• En algunos casos por las medidas extensas tiene que pasar por un traslape para llegar a la medida esperada y se hacen dos impresiones para la unión
4	Área de ventas y diseño	Aprobación para impresión	• Si es aprobado se imprime

Diagrama de flujo

Proceso: Aprobación del diseño

Procedimiento: Aprobación

Área de diseño y ventas



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Procesos y procedimientos

Nombre del proceso: Ventas

Nombre del procedimiento: Ventas

Objetivo del procedimiento: Atraer clientes a la cartera de la empresa, dando un trato más directo y personal.

Unidad responsable: Área de ventas y diseño

No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Área de ventas y diseño	Nuevos clientes	• El encargado del área de ventas se da a la tarea de la búsqueda de clientes nuevos, en escuelas, oficinas, etc. • Si trae un nuevo cliente-
2	Área de ventas y diseño	Seguimiento de venta	• Lleva el seguimiento de su venta, una vez que atrae a un cliente nuevo, se encarga de que su producto salga en perfecto estado y cualquier duda o aclaración es con él personalmente.
3	Área de ventas y diseño	Búsqueda de nuevos clientes	• En caso de que la venta no se llegue a concretar, el vendedor tiene que seguir la búsqueda de nuevos clientes
4	Área de ventas y diseño	Entrega final	• Al momento de finalizar su pedido se

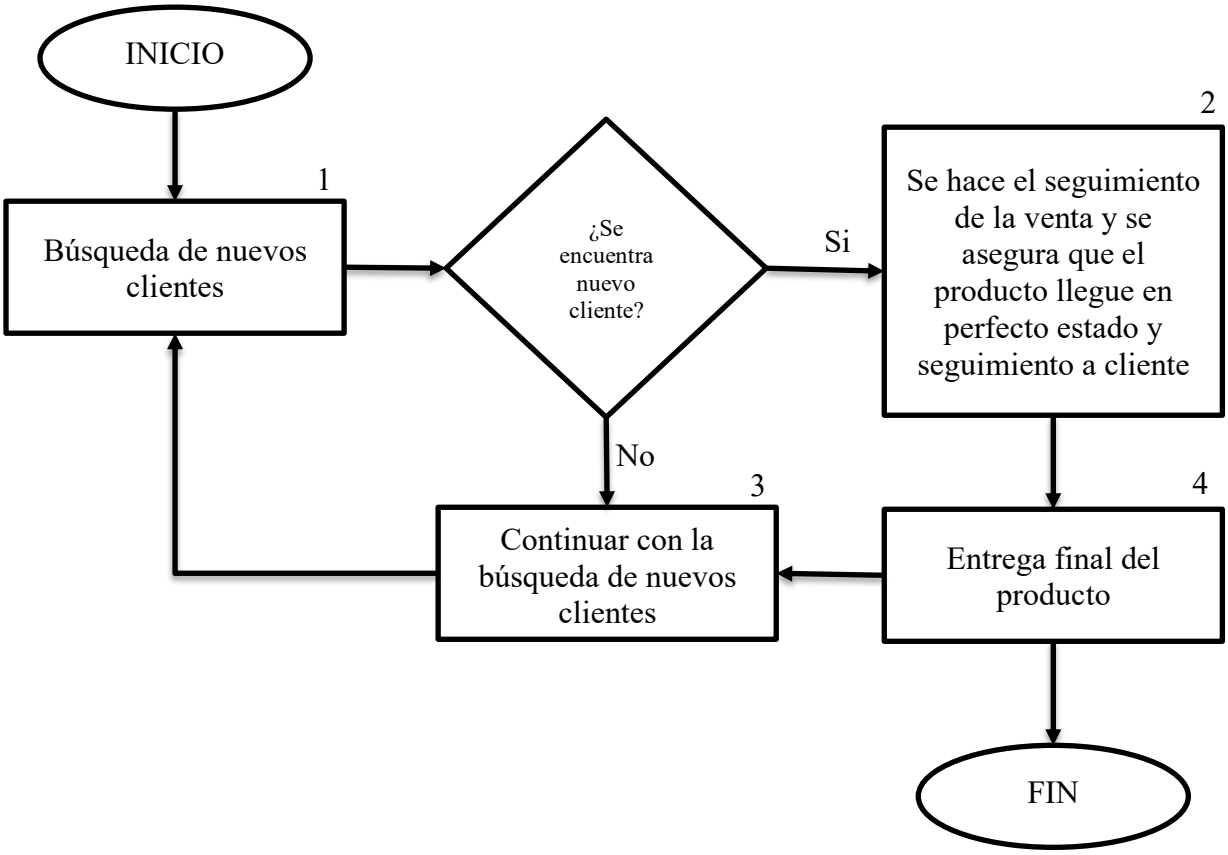
			presenta con el área de instalación a la entrega final.

Diagrama de flujo

Proceso: Ventas

Procedimiento: Ventas

Áreas de ventas y diseño



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Procesos y procedimientos

Unidad Administrativa	Proceso	Procedimiento
1.2. Área de producción e instalación	1.2.1. Impresiones	1.2.1.1.Impresión de lonas 1.2.1.2.Efecto traslape 1.2.1.3.Detalles en impresiones
	1.2.2. Instalación y desinstalación	1.2.2.1.Instalar 1.2.2.2.estructuras 1.2.2.3.Desinstalar

Procesos y procedimientos

Área de producción e instalación

Nombre del proceso: Impresiones

Nombre del procedimiento: Impresión del producto

Objetivo del procedimiento: Elaboración del producto con un nivel de calidad y detalle.

Unidad responsable: Área de producción e instalación

No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Área de producción e instalación	Impresiones de lonas	• Una vez que el área de diseño manda a impresión llega al área de taller mediante una carpeta en Google Drive • El encargado de taller manda a impresión
2	Área de producción e instalación	Efecto traslape	• Cuando la impresión rebasa los 5 m se hace un traslape • lo que es unir dos lonas o más para hacer la medida correcta.
3	Área de producción e instalación	Lona normal	• Dado sea una lona sencilla con las medidas existentes no se hace ningún efecto
4	Área de producción e instalación	Detalles en impresiones	• En el caso de las lonas se detallan a modo de que quede una medida recta, sin espacios blancos, lo que el equipo de producción

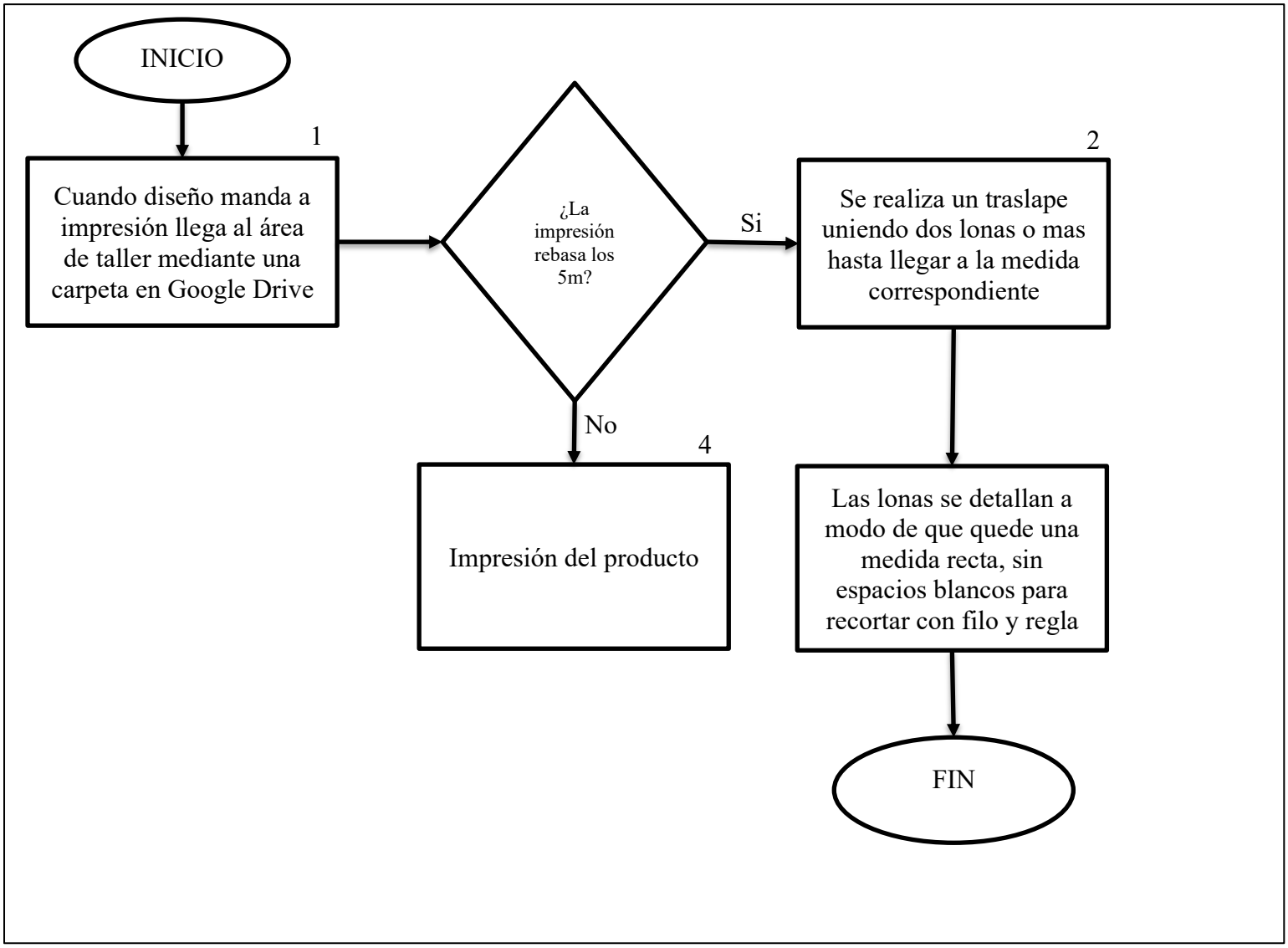
			se carga de manera manual • Al momento de recortar se hace con un filo y regla.

Diagrama de flujo

Proceso: Impresiones

Procedimiento: Impresiones del producto

Área de producción e instalación



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Procesos y procedimientos

Nombre del proceso: Instalación y desinstalación

Nombre del procedimiento: Instalar y/o desinstalar la estructura

Objetivo del procedimiento: Dar un servicio de calidad cercano al cliente

Unidad responsable: Área de producción e instalación

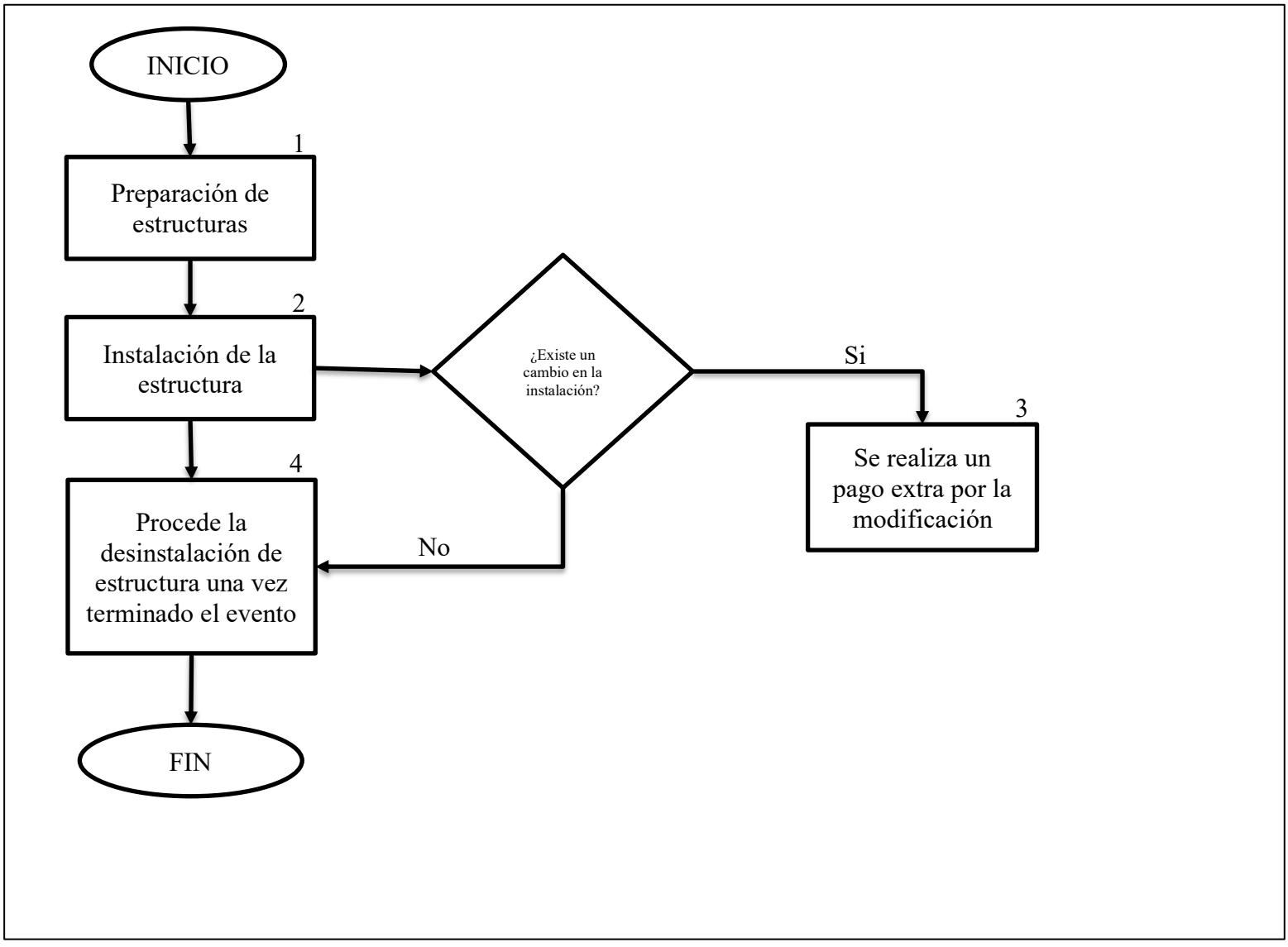
No. Actividad	Área	Descripción	Método
1	Área de producción e instalación	Preparación de estructuras	• Se recibe instrucción de cliente de requieren estructuras a ensamblar • En caso de que si, el equipo de instalación va al lugar e instala la estructura y al finalizar se desinstala.
2	Área de producción e instalación	Instalación de la estructura	• Ya armadas las estructuras viene la instalación de lonas
3	Área de producción e instalación	Pago por modificación de lugar de evento	• Si existiera un cambio por el cliente se realiza con un costo extra
3	Área de producción e instalación	Desinstalación de la estructura	• Al finalizar el evento se desinstala en caso de que sea estructura • No se desinstala, el cliente se hace cargo

Diagrama de flujo

Proceso: Instalación y desinstalación

Procedimiento: Instalar y desinstalar

Área de producción e instalación



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Glosario de términos

Aprobación del diseño: Proceso mediante el cual el cliente revisa y valida el diseño gráfico propuesto antes de su impresión o producción final, asegurando que cumple con los requisitos solicitados.

Área administrativa: Conjunto de departamentos en una empresa encargados de la gestión, coordinación y control de todas las operaciones para lograr los objetivos organizacionales.

Área de producción: departamento central de una empresa que se encarga de transformar insumos (materias primas, tecnología, personal) en bienes o servicios finales.

Boceto: Se refiere a la prueba o borrador de un proyecto, que se realiza antes del diseño definitivo. Se trata de un esquema tentativo, rápido y de poca precisión, que permite capturar los fundamentos de lo que será una obra definitiva.

Capacitación: Proceso educativo y sistemático para adquirir o mejorar conocimientos, habilidades y actitudes.

Diagrama de flujo:

Representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones en un sistema, como el que refle ja una cadena de montaje de automóviles.

Deducciones: Importes que restan y disminuyen la base imponible sobre la cual se calculará el impuesto a pagar.

Ensamblaje: Se refiere al acto y resultado de unir o encajar diversas piezas o componentes para formar un todo cohesionado o un producto final. El término se utiliza en una variedad de contextos, incluyendo la industria, el arte y la música.

Estructura: Soporte físico utilizado para la colocación de lonas u otros materiales gráficos en instalaciones o eventos.

Horas extra: Tiempo laborado por el trabajador que excede la jornada laboral establecida y que genera un pago adicional.

Impresión: Acción y el efecto de reproducir contenidos digitales (textos, imágenes) en un soporte físico (como papel, tela) mediante una impresora.

Instalación: Acción y efecto de instalar o instalarse. colocación, ubicación, asentamiento.

Manual de proceso: Documento detallado que describe sistemáticamente qué, cómo, cuándo y quién realiza las actividades y tareas dentro de una organización.

Modificación: Un cambio o alteración, generalmente para mejorar el funcionamiento de algo.

Nómina: Recibo del pago de un salario.

Se trata de un documento que la empresa entrega al trabajador en el que se recogen el sueldo que recibe a cambio del trabajo realizado, las retenciones que se le practican y otras percepciones económicas adicionales.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación arti ficial.

Procedimiento: Método de ejecutar algunas cosas.

Producción: Es el proceso de combinar diversos insumos, tanto materiales (como metal, madera, vidrio o plástico) como inmateriales (como planos o conocimiento) para generar un producto.

Traslape: Significa la acción y efecto de traslapar, que es superponer parcial o totalmente una cosa sobre otra. Es un sinónimo de solapamiento o sobreposición.

Unidad responsable: Área o departamento encargado de ejecutar y supervisar un proceso o procedimiento específico.

Venta: Actividad mediante la cual se ofrece y comercializa un producto o servicio al cliente.

El siguiente manual se terminó de editar en diciembre del 2025 en la cuidad de Chetumal, Quintana Roo, Municipio de Othón P. Blanco.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Anexo 5. Evidencias en la empresa

Figura: 11. *Colaboradora de la empresa durante la aplicación del instrumento de recolección de datos*

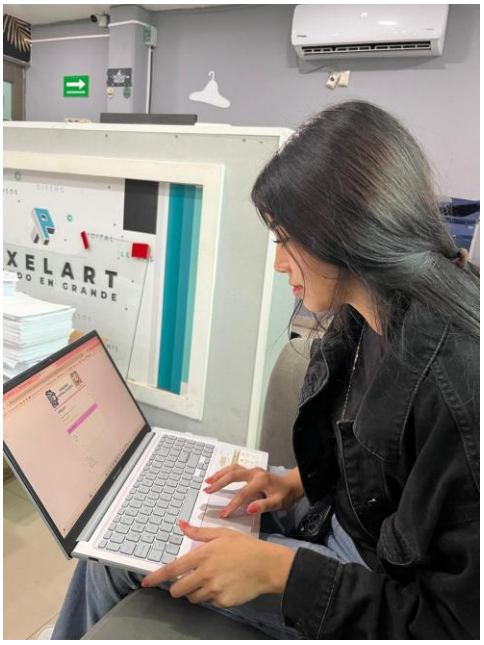


Figura: 12 *Primera visita a la empresa para el acercamiento y reconocimiento del contexto organizacional*



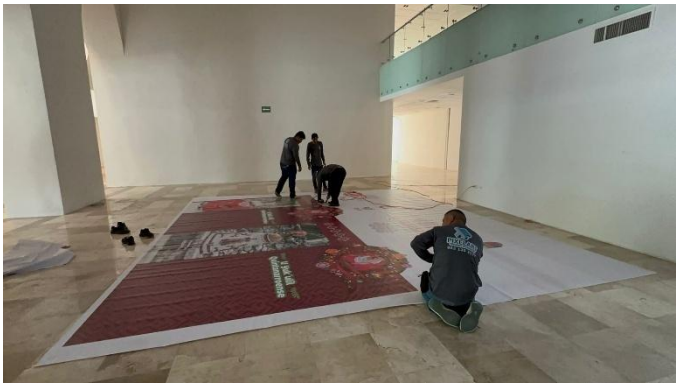
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

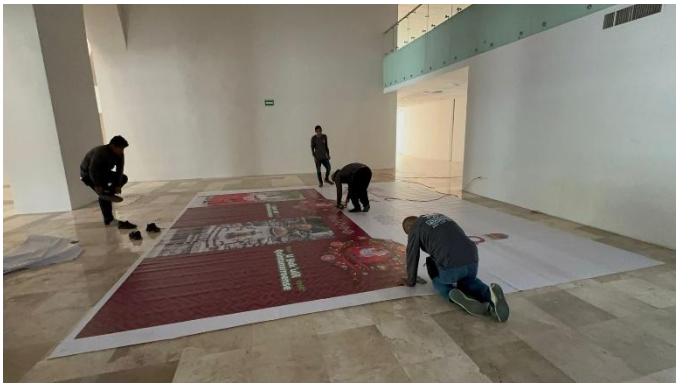
Figura: 13 *Proceso de instalación al evento del desayuno "U Yuk´ulil, Quintanarroense".*



.

Figura: 14 *El equipo de producción e instalación trabajando en el evento del desayuno "U Yuk´ulil, Quintanarroense"*





Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
María de Jesús Gil Ruiz **Marian Loyo Duran**	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez	Dra. Loly Victoria Tenorio Rodríguez

Figura: 15 *Producto terminado instalado por el equipo en espacio interior.*



Nota: Resultado final del material grafico una vez concluido el proceso de instalación

Figura: 16 *En la imagen se observa la sala de espera de la empresa, enfocando al espacio que tienen los diseñadores. Esta área forma parte de la infraestructura organizacional y contribuye a la atención y experiencia del usuario.*



Figura: 17 *Área de recepción y sala de espera de la empresa*



Figura: 18 *Entrada principal de la empresa PIXELART en Chetumal, Quintana Roo.*

