

[Cierre de edición el 31 de diciembre del 2023]

<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Percepción del liderazgo en la implementación de estrategias organizacionales ante el Covid-19 en instituciones de educación media superior tecnológica


Perception of Leadership in the Implementation of Organizational Strategies Before Covid-19 in Technological Higher Secondary Education Schools

Percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais antes do Covid-19 em instituições de ensino médio tecnológico



Verónica Ramírez-Sánchez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Tabasco, México
vero_rs1402@hotmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-9316-6549>

María del Carmen Sandoval-Caraveo
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Tabasco, México
maria.sandoval@ujat.mx
 <https://orcid.org/0000-0002-5482-3032>

Edith Georgina Surdez-Pérez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Tabasco, México
edith.2109@hotmail.com
 <https://orcid.org/0000-0001-8731-9273>

Recibido • Received • Recebido: 02 / 07 / 2022
Corregido • Revised • Revisado: 15 / 06 / 2023
Aceptado • Accepted • Aprovado: 13 / 07 / 2023

Resumen:

Objetivo. Identificar los niveles de percepción del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional en el diseño e implementación de la estrategia organizacional en la fase de la pandemia COVID-19. **Metodología.** Se utilizó metodología cuantitativa con un diseño no experimental transversal, el alcance fue descriptivo y correlacional. Los instrumentos se aplicaron a 294 personas trabajadoras de seis instituciones de educación media superior tecnológica ubicadas en Tabasco, México. **Resultados.** Se encontraron correlaciones significativas entre los liderazgos transformacional y transaccional con el diseño e implementación de estrategias que se han llevado a cabo en dichas instituciones



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

educativas. Otro hallazgo fue que las características sociodemográficas como el género, el estado civil y la antigüedad laboral no influyen en los niveles de percepción del diseño o implementación de estrategias organizacionales. **Conclusiones.** Se concluye que los estilos de liderazgo en la institución se relacionan e influyen en el diseño e implementación de las estrategias planteadas.

Palabras claves: Liderazgo; pandemia; institución educativa; estrategia; eficiencia.

Abstract:

Objective. This work aimed to identify the effect of transformational and transactional leadership in the design and implementation of organizational strategies during the COVID-19 pandemic.

Method. The study used a quantitative methodology with a non-experimental cross-sectional design; the scope was descriptive and correlational. The instruments were applied to 294 workers from six technological higher secondary education institutions in Tabasco, Mexico. **Results.** Significant correlations were found between transformational and transactional leadership related to the design and implementation of strategies carried out in these educational institutions. Another finding was that sociodemographic characteristics, such as gender, marital status, and job seniority, do not influence the levels of perception of the design or implementation of organizational strategies.

Conclusions. It is concluded that leadership styles in the institution are related to and influence the design and implementation of the proposed strategies.

Keywords: Leadership; pandemic; educational institution; strategy; efficiency.

Resumo:

Objetivo. O objetivo deste trabalho foi identificar o efeito da liderança transformacional e da liderança transacional no desenho e implementação da estratégia organizacional durante a pandemia do COVID-19. **Metodologia.** Foi utilizada metodologia quantitativa com delineamento transversal não experimental, sendo o escopo descritivo e correlacional. Os instrumentos foram aplicados a 294 trabalhadores de seis instituições de ensino superior tecnológico localizadas em Tabasco, México.

Resultados. Foram encontradas correlações significativas entre liderança transformacional e transacional em relação ao desenho e implementação de estratégias que vêm sendo realizadas nessas instituições de ensino. Outro achado foi que características sociodemográficas como sexo, estado civil e tempo de serviço não influenciaram os níveis de percepção de desenho ou implementação das estratégias organizacionais. **Conclusões.** Conclui-se que os estilos de liderança nas instituições estudadas estão relacionados e influenciam o desenho e implementação das estratégias propostas.

Palavras-chave: Liderança; pandemia; instituição educacional; estratégia; eficiência.

Introducción

Las organizaciones ya sean públicas o privadas han buscado el diseño e implementación de diversas estrategias para ser parte de un entorno cada vez más demandante y competitivo, ante la actual situación de pandemia mundial por Covid- 19. Han tenido que rediseñar y poner



en práctica nuevas y mejores estrategias, que les permitan cumplir con sus objetivos. Diversos estudios (Izquierdo Llanes & Vicente Regidor, 2020; Matallana Castellanos, 2020) señalan la prioridad de buscar nuevas formas para enfrentar la adversidad de las diversas organizaciones en el mundo y minimizar su impacto.

Izquierdo Llanes & Vicente Regidor (2020) mencionan que la planificación y ejecución de la estrategia son un pilar fundamental para las organizaciones, sin embargo, añaden que es igual de importante el saber transmitirla y sea aceptada por los diferentes grupos de interés de la organización.

Las instituciones educativas fueron de las principales organizaciones que no podían detenerse por la importancia que tiene la educación, en este sentido, se implementaron diversas estrategias para asumir el reto que presentó seguir con la educación de miles de niños y jóvenes en la pandemia por Covid-19 (Casal Otero & Fernández Rodríguez, 2020; Ruiz, 2020).

Los cambios que se generan en las instituciones educativas pueden originarse desde factores internos y externos; sin embargo, el tiempo de respuesta que se propicia en estos cambios estarán ligados al ambiente interno y al liderazgo, pues sin este es imposible que se originen cambios (Manes, 2004).

El liderazgo del personal directivo o de jefaturas tiende a lograr que las personas a cargo adopten los objetivos y metas por voluntad propia y busquen cumplirlos. El buen liderazgo cuenta con características para guiar, influir y motivar; por ello, el liderazgo del personal directivo, gerencial, jefaturas o de administración de las diversas organizaciones, debe direccionarse hacia la implementación efectiva de las nuevas estrategias, buscando la comunicación clara, eficaz y asertiva con sus miembros (Rivera, 2018; Rodríguez Martínez et al., 2020).

Diversos estudios han concluido que el liderazgo tiene una influencia significativa para el diseño y la implementación eficaz de la estrategia en distintas organizaciones (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008; Rivera, 2018; Vigo Jiménez, 2019). Sin embargo, es importante generar para cada organización nuevas investigaciones debido a sus características peculiares.

Dada la importancia del liderazgo en la aplicación de estrategias, esta investigación tuvo por objetivo identificar los niveles de percepción del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional en el diseño e implementación de las estrategias organizacionales en la fase de la pandemia por COVID-19 en seis instituciones de educación media superior tecnológica ubicadas en Tabasco, México.

Teorías y enfoques de liderazgo

A través de los años han surgido definiciones y diversos enfoques que tratan de identificar las características que debe tener el liderazgo. Se ha determinado en términos de cualidades



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

personales, autoridad, influencia, mando, cambio, dirección, entre otros (Murati Ruiz & Pozo Rodríguez, 2013).

El liderazgo se define como un fenómeno de dimensiones psicosociales a través del comportamiento o posturas que muestran los líderes y las líderes ante las personas empleadas. Las condiciones de liderazgo se identifican por el poder de influir y motivar a quienes les siguen para realizar esfuerzos voluntarios y alcanzar una meta en común, y de este modo, llegar a acuerdos grupales para alcanzar el logro de los objetivos compartidos que permiten un menor esfuerzo individual (Ayoub Pérez, 2010; Cequea et al., 2011; Flores Orozco, 2015; Zuzama Covas, 2015).

Por otra parte, para Sora Lázaro et al. (2020), el desarrollo de teorías, modelos y enfoques del liderazgo ha sido influenciado por variables históricas, sociales y culturales, por lo cual existen diversas maneras de agruparlos. Para del Prado (1998), diversos estudios siguen una secuencia que inicia en el desarrollo de modelos tradicionales y sus contradictorios, los modelos tradicionales hacen referencia a las cualidades del líder y al carácter situacional; Berdecía Cruz et al. (2013) menciona que la evolución del liderazgo se fundamenta en modelos tradicionales, modelos conductuales hasta los modelos más dinámicos que engloba el modelo de liderazgo situacional.

Algunos textos denominan el liderazgo como personalidad (Murati Ruiz & Pozo Rodríguez, 2013), como enfoque personalista (Zuzama Covas, 2015) o la también llamada teoría de los rasgos (Berdecía Cruz et al., 2013; Campos Livaque, 2012; García-Solarte, 2015; Sora Lázaro et al., 2020), que fue una de las primeras entre los años 30 y 40 considerada dentro de un modelo tradicional. En esta, las personas líderes nacían con ciertas características que las identifica como tales. Las organizaciones buscaron personal con cualidades físicas, mentales y de personalidad específicas que se creía correspondían a las personas líderes. Sin embargo, se ha demostrado lo complejo que llega a ser a partir de estas características determinar quién es líder y quien no lo es (Vigo Jiménez, 2019).

Por consiguiente, en los años 50 surgen los modelos conductuales (Berdecía Cruz, et al., 2013) también conocidos como teorías del comportamiento (García-Solarte, 2015; Murati Ruiz & Pozo Rodríguez, 2013) en donde se considera un factor fundamental la conducta o patrones de comportamiento del liderazgo. Murati Ruiz & Pozo Rodríguez (2013) mencionan a dos institutos como los responsables de esta conceptualización: la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio. De estas surgen cuatro tipos diferentes de liderazgos: de relaciones humanas, democrático, laissez faire y autocrático. No obstante, esta teoría presenta algunas limitaciones que han llegado a cuestionar su eficacia.

El enfoque de contingencia en los años 60 plantea que existen ciertas variables situacionales aunadas a los atributos de la propia persona líder y a los factores contextuales como variables

que se dan en donde se llevan a cabo las tareas. Estas influirán en la efectividad del liderazgo, en este sentido se menciona como debilidad a la complejidad de diferenciación entre el liderazgo y la gerencia (Murati Ruiz & Pozo Rodríguez, 2013; Vigo Jiménez, 2019; Zuzama Covas, 2015).

Uno de los modelos del liderazgo con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de rango completo. Se distingue como uno de los modelos con una perspectiva más comprensiva y completa donde se identifican dos tipos de liderazgo opuestos: el transaccional y el transformacional (Berdecía Cruz et al., 2013).

Diversas personas autoras mencionan que los términos liderazgo transformacional y transaccional fueron conceptualizados por Burns en 1978; posteriormente, Bass, en los años 1985, 1990, 1999, adaptó el modelo propuesto por Burns y con esta adaptación se generó uno de los modelos con mayores aportaciones: el estilo de liderazgo transformacional con un sentido de confianza, innovación, compromiso y orientación al trabajo en equipo; mientras que el liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas que el sujeto líder ofrece por las respuestas positivas de sus equipos de trabajo (Berdecía Cruz et al. 2013; Fischman, 2005; Hernández Romo et al., 2016).

El concepto que define el liderazgo transaccional tiene diversas aportaciones. Pedraja-Rejas et al. (2006) menciona que se caracteriza por brindar motivación y ser una guía que enseña las metas, tareas y roles; recompensa a las personas seguidoras, si se obtienen los resultados esperados. Burns (citado por Berdecía Cruz et al., 2013) señala al liderazgo transaccional como una transacción de costo-beneficio, los sujetos seguidores reciben, a cambio de su trabajo, un valor.

En el liderazgo transaccional se tiende a dar un intercambio entre las personas líderes y sus seguidoras, pues reconocen sus necesidades y negocian para brindar un valor a cambio del cumplimiento de los objetivos con su trabajo; de igual manera, se les vigila escucha para evitar conflictos futuros; se les motiva por las recompensas o los castigos y se trabaja en crearles estructuras entendibles, sistemas de información y recompensas (Berdecía Cruz et al., 2013; Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Por el contrario, el liderazgo transformacional es considerado como uno de los más efectivos para obtener cambios importantes en las personas trabajadoras haciéndoles conciencia de la relevancia del logro de los objetivos planteados en situaciones de cambio o crisis (Berdecía Cruz et al. 2013). Vigo Jiménez (2019) lo define como un modelo flexible y democrático, el cual utiliza la cultura, la visión y el compromiso para ejercer el liderazgo. Sora Lázaro et al. (2020) añade que este liderazgo incluye una dimensión moral, inspira e impulsa a la realización personal.

Las personas líderes transformacionales son aquellas capaces de transmitir a las personas subordinadas sus intereses organizacionales, tienden a buscarles la transformación de los ideales, aspiraciones, valores y a motivarlas (Berdecía Cruz et al. 2013; Fischman, 2005; Hernández Romo



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

et al., 2016). La teoría del liderazgo transformacional se basa en el carisma de las personas líderes en el que la comunicación juega un papel fundamental (Maratí Ruiz & Pozo Rodríguez, 2013).

A su vez, Hernández Romo et al. (2016) señalan que el liderazgo transformacional busca que el personal a cargo logre satisfacer las necesidades expuestas en la pirámide de Maslow: reconocimiento, pertenencia y la autorrealización.

En definitiva, uno de los conceptos modernos más aceptados en la aplicabilidad concerniente a la reforma o contextos educativos es el liderazgo transformacional (Hernández Romo et al., 2016; Manes, 2004).

Diseño e implementación de la estrategia

La estrategia en un principio era utilizada en los campos militares; no obstante, con los años se ha adoptado en los procesos deportivos, políticos, educativos y empresariales; la palabra estrategia hace referencia al arte de dirigir, incluye la destreza, y la habilidad de dirección (Vicente Salas, 2018).

Para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones se debe dar importancia a la búsqueda de estrategias que logren alcanzarlos de una manera eficaz, para lograr el éxito es recomendable aplicarlas eficientemente (Carro Paz & González Gómez, 2012). A su vez, para lograr el avance de estrategias, se debe conocer el dinamismo de la organización, ya que estas deben estar ligadas a los valores, filosofías, metas, recursos, de acuerdo con el contexto del entorno interno y externo, cambios políticos y necesidades (Rivera, 2018).

Instituciones educativas y las estrategias aplicadas en la pandemia por Covid-19

En el año 2020 el mundo quedó paralizado por la pandemia Covid-19; para evitar contagios masivos, las empresas, instituciones y organizaciones se vieron obligadas a cerrar sus puertas. Las instituciones educativas de todos los niveles y en todo el mundo contaban con millones de estudiantes y no podían detener sus actividades, debido a ello, las autoridades tenían que buscar estrategias que ayudaran a conectar al alumnado con las clases para continuar con el avance educativo; pues no se conocía cuánto tiempo duraría el confinamiento establecido y resultaba necesario buscar estrategias a corto y largo plazo (Casal Otero & Fernández Rodríguez, 2020; López Noriega & Contreras Ávila, 2022; Ruiz, 2020).

Mantellana Castellanos (2020) expone que, en este sentido, los servicios de educación deben replantear su modelo en donde se señale la búsqueda de estrategias y el uso de tecnología para lograr la transformación. De igual manera afirma que la pandemia vivida por Covid-19 modificó los sistemas, las estructuras y la manera en la que aprendemos, trabajamos y vivimos.

Así mismo, [Bolaños Arias \(2020\)](#) argumenta que se necesita contar con estrategias educativas que busquen sensibilizar a estudiantes y elegir el desarrollo sostenible, innovando, con estrategias orientadas al trabajo en equipo.

Las estrategias más viables hacían referencia al uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la tecnología digital, el uso de las herramientas tecnológicas, las plataformas digitales, uso de laptops y los teléfonos inteligentes ([López Noriega & Contreras Avila, 2022](#); [Ortiz Franco & Páez Cortés, 2021](#); [Portillo Peñuelas et al., 2020](#)).

Liderazgo y su efecto en la estrategia

La estrategia de las organizaciones debe estar dirigida y ligada con la mejora de la calidad de los servicios educativos, del aprendizaje, de la eficiencia, de ofrecer soluciones prácticas y flexibles ante el cambio, y ahora ante la pandemia por Covid- 19 la estrategia se debe reordenar con el fin de ofrecer un valor agregado ([Carmona Sánchez & Morales López, 2021](#); [Matallana Castellanos, 2020](#)).

En los últimos años se ha reconocido el valor del liderazgo en la implementación de estrategias en las organizaciones, la alta dirección tiene una relevancia en la formulación y en la eficacia o desempeño de las estrategias, además se ha comprobado que a través del liderazgo directivo se puede lograr que su personal tienda a aceptar y a seguir los objetivos estratégicos que se plantean dentro de la organización ([Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008](#)). Por ello es esencial que las organizaciones, además de gestionar, deban liderar a los trabajadores y las trabajadoras, si pretenden cumplir con sus objetivos ([Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018](#)).

La presencia de una figura con el correcto liderazgo en las organizaciones puede tener un impacto positivo en estas mismas, debido a que las personas trabajadoras encuentran una identificación con una figura de un rango superior que se preocupa por el bienestar de las personas trabajadoras. Cabe indicar que en muchas organizaciones el impacto es negativo, debido a que la figura de liderazgo carece de las características que se debe tener ([Berdecía Cruz et al., 2013](#); [Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018](#); [Mateus Camargo, 2019](#)).

Para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones se debe dar importancia a la búsqueda de estrategias que logren alcanzarlos de una manera eficaz para lograr el éxito ([Carro Paz & González Gómez, 2012](#)). En términos institucionales, el liderazgo y la dirección deben saber nuevas técnicas que les permitan dirigir los proyectos educativos, eficaces para lo pedagógico y eficientes para lo administrativo ([Manes, 2004](#)).

El liderazgo cuando se lleva a cabo en la alta dirección se convierte en estrategias bien fundamentadas que tendrán un impacto en la organización ([Pedraja-Rejas et al., 2012](#)). Por otra



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

parte, [del Prado \(1998\)](#) considera que mejores líderes logran pensar con creatividad para llevar a cabo los objetivos a través de estrategias flexibles para encontrar el éxito.

En este sentido, las características del equipo de dirección y el estilo de liderazgo son un factor que determina el diseño y la formulación de la estrategia; el estilo de liderazgo tiene una influencia en la toma de decisiones y la manera en que está determinado tiende a marcar el diseño e implementación de las estrategias ([Pedraja-Rejas et al., 2006](#)).

Se ha considerado al liderazgo como la capacidad de mando óptimo para llevar a cabo los objetivos pedagógicos y estratégicos de la institución, la formulación e implementación de la estrategia que desempeña la dirección tiende a dar como resultado un pilar fundamental para la eficacia y mejora de aprendizaje total de la institución, de esta forma el estilo de liderazgo se convierte en una variable que conlleva a tener un impacto directo en los resultados ([Bolívar et al., 2014](#)).

Por otro lado, se han generado también estrategias para un buen liderazgo, así lo expone [Lynch \(1999, citado por Vicente Salas, 2018\)](#) quien aborda como estrategia para el manejo de un buen liderazgo cuatro aspectos: atención mediante la visión, sentido mediante la comunicación, confianza mediante posicionamiento y el despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva. De igual manera, [Vicente Salas \(2018\)](#) declara dos tipos de estrategias que se pueden implementar en instituciones de educación: la primera denominada monitoreo, en la que se destacan los beneficios que traen al proceso educativo y educación general al prevenir situaciones; la segunda es el asesoramiento, es una estrategia central que brinda soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio.

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental transversal, debido a que no se pretendió manipular ninguna variable y la recolección de los datos se realizó en un solo periodo de tiempo ([Hernández Sampieri et al., 2014](#)). Para la medición de las variables se utilizó el modelo propuesto por los autores [Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce \(2008\)](#), [Rodríguez-Ponce et al. \(2010\)](#), quienes, a través de diversas variables y medidas previas, elaboraron instrumentos de recopilación de datos.

Instrumentos

Para efectos de la presente investigación se utilizaron las siguientes variables: estilo de liderazgo transformacional, estilo de liderazgo transaccional y el diseño e implementación de la estrategia ([Tabla 1](#)).

Tabla 1: Operacionalización de las variables de estudio

Variable	Sustento teórico	Ítems
Liderazgo transaccional	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	<p>Comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la institución educativa.</p> <p>Percibe y participa en el sistema de poder en la institución educativa.</p> <p>Líder que promueve procesos de negociación individuales y colectivos con las diversas áreas de trabajo.</p> <p>Los requisitos de compensación son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.</p>
Diseño de estrategia	Basado en Amason (1996); Dean & Sharfman (1996)	<p>La estrategia diseñada ante la pandemia de Covid-19 fue de máxima eficiencia.</p> <p>La estrategia adoptada permite cumplir eficazmente los objetivos educativos (Rodríguez et al. 2010).</p> <p>La estrategia adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se desea resolver.</p> <p>La estrategia adoptada crea valor para la institución, favorece su desarrollo y el cumplimiento de sus fines [educativos].</p>
Implementación de la estrategia	Basado en Amason (1996); Rodríguez-Ponce et al. (2010)	<p>La estrategia fue [realizada] logrando altos niveles de compromiso por parte de los participantes.</p> <p>La estrategia fue [efectuada] logrando altos niveles de [seguridad] de quienes debieron ejecutar dicha estrategia. La estrategia fue [puesta en marcha] logrando altos niveles de [unión] en la institución" (Rodríguez-Ponce et al., 2010, p. 377).</p> <p>La estrategia fue realizada logrando altos niveles de cumplimiento y contribución de los encargados de la ejecución.</p>
Liderazgo transformacional	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	<p>Líder que comparte la misión y la visión con el personal. Comparte y sigue con aceptación los objetivos de su líder. Comparte y sigue con entusiasmo la visión de largo plazo de su líder.</p> <p>Acepta con entusiasmo los desafíos de aprendizaje que les plantea su líder.</p> <p>Comparte y acepta el papel que le corresponde tener en la institución educativa.</p>

Nota: Elaboración propia con base en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce (2008), Rodríguez-Ponce et al. (2010).

Los instrumentos están valorados en una escala Likert de cinco puntos: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. De igual manera se consideraron las características sociodemográficas, como el género, el estado civil, los estudios alcanzados y la antigüedad laboral.



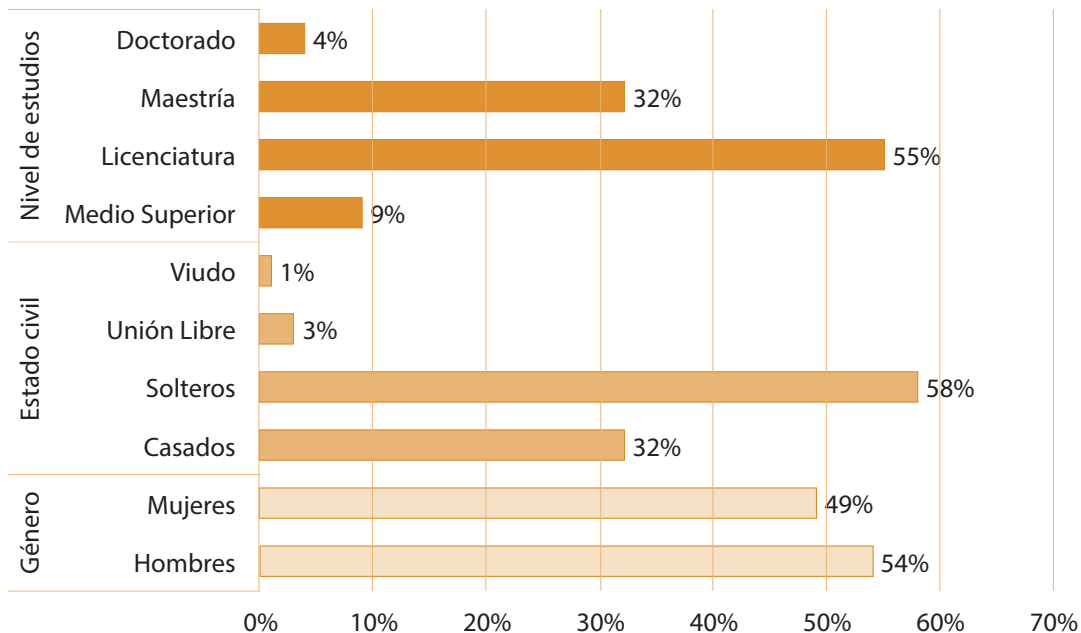
<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

La recolección de los datos se llevó a cabo a través de Google Forms, debido a las restricciones por la pandemia por Covid-19. La fiabilidad del instrumento se llevó a cabo a través del alfa de Cronbach en donde se muestra cada variable con una fiabilidad aceptada, liderazgo transformacional, 0,90; liderazgo transaccional 0,83; diseño de estrategia, 0,92; implementación de la estrategia, 0,93. Se validó el instrumento a través del juicio experto que evalúa cada ítem en cuatro categorías: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

Sujetos de estudio

La muestra de estudio se integró por 294 personas trabajadoras que laboran en seis instituciones de educación media superior tecnológica que se encuentran en el Estado de Tabasco en México (Figura 1).

Figura 1: Características sociodemográficas de la muestra



Nota: Elaboración propia.

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Otzen & Manterola (2017) argumentan que este tipo de muestreo es aceptable para aquellos casos en donde se busca la accesibilidad y la muestra decide ser incluida. Para efectos del presente estudio y debido a las limitaciones enfrentadas en la pandemia por Covid-19, participaron como sujetos de estudio aquellas personas trabajadoras que se encontraban laborando de manera remota para las instituciones educativas y que tuvieron la voluntad de responder el cuestionario a través del formulario de Google Forms, se buscó una representación equitativa de las personas trabajadoras de las seis instituciones educativas.



Resultados

Los resultados se analizaron a través del software estadístico SPSS, a continuación, se muestra la estadística descriptiva de las variables analizadas.

Tabla 2: Estadística descriptiva de las variables en estudio

Variables	N	Media	Desv. típ
Liderazgo transformacional	294	21.00	3.00
Liderazgo transaccional	294	15.26	2.93
Diseño de estrategia	294	15.17	3.28
Implementación de la estrategia	294	14.98	3.23

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Se observa en la [Tabla 2](#) que de las variables liderazgo, el liderazgo transformacional es la variable con la media más alta 21,00, seguida del liderazgo transaccional con 15,26, es decir, las personas trabajadoras de la institución perciben con mayor fuerza el liderazgo transformacional, reciben con entusiasmo las tareas y objetivos que se les plantean. Para las variables sobre las estrategias, se distingue una mayor media para el diseño de estrategia con 15,17 mientras que para la implementación la media fue de 14,98, es decir, para las personas trabajadoras las estrategias diseñadas favorecen el desarrollo, el cumplimiento de sus fines educativos y van de acuerdo con los problemas que se necesita resolver en la institución; cuando se llega a la implementación esta se evalúa con un menor nivel, sus objetivos, cumplimiento y compromiso que se tenía en un principio.

Tabla 3: Niveles de percepción obtenidos para las variables liderazgo y estrategia

Liderazgo	Estrategia							
	Transformacional		Transaccional		Diseño		Implementación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Nivel bajo	34	11.6	72	24.5	5	1.7	74	25.2
Nivel medio	186	63.3	161	54.8	5	1.7	172	58.5
Nivel alto	74	25.2	61	20.7	284	96.6	48	16.3
Total	294		294		294		294	

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Los resultados descriptivos muestran la forma en que se distribuye la clasificación por niveles que perciben las personas trabajadoras de las variables; para el liderazgo transformacional el mayor porcentaje se encuentra en el nivel medio con 63,3% seguido del nivel alto con 25,2% y con 11,6% en el nivel bajo, mientras que para el liderazgo transaccional el nivel medio obtuvo un 54,8% seguido del nivel bajo con 24,5% y un 20,7% en el nivel alto, es decir, el estilo de liderazgo mejor percibido y evaluado por las personas trabajadoras es el estilo transformacional.

Para las variables de estrategia, el diseño de estrategias es percibido en un nivel alto con un porcentaje del 96,6%, y solo un 1,7% lo percibe en un nivel bajo y medio para cada una. En la implementación de la estrategia no ocurre lo mismo, en esta se percibe en un nivel medio con un 58,5%, después un 25,2% en un nivel bajo y solo el 16,3% considera que la implementación de la estrategia ha sido alta (Tabla 3).

Tabla 4: Niveles de percepción de los estilos de liderazgo de acuerdo con las variables sociodemográficas

Nivel percibido		Liderazgo transformacional (%)			Liderazgo transaccional (%)		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Género	Masculino	6.00	36.00	12.00	11.00	31.00	11.00
	Femenino	6.00	27.00	13.00	13.00	23.00	10.00
Estado civil	Casado	4.10	18.00	7.80	16.00	29.00	13.00
	Soltero	6.10	18.00	7.80	7.00	19.00	5.00
	Divorciado	0.30	1.70	1.00	0.00	2.00	1.00
	Unión Libre	1.00	4.40	1.00	1.00	4.00	1.00
	Viudo	0.00	0.30	0.30	0.00	2.00	0.00
Antigüedad laboral	1-5 años	5.00	19.00	6.00	8.00	16.00	5.00
	6-10 años	2.00	10.00	4.00	4.00	7.00	4.00
	11-15 años	1.00	10.00	3.00	4.00	7.00	3.00
	16-25 años	1.00	13.00	5.00	4.00	12.00	3.00
	26+	3.00	13.00	6.00	3.00	13.00	5.00
Grado máximo de estudios	Media superior	1.00	7.00	1.00	2.00	6.00	1.00
	Nivel superior	6.00	34.00	15.00	12.00	32.00	12.00
	Maestría	4.00	21.00	7.00	10.00	16.00	6.00
	Doctorado	0.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.



En la **Tabla 4** se observan las características sociodemográficas, la antigüedad y el nivel de estudio con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. En lo referente al género masculino y femenino, ambos perciben en mayor medida el nivel medio en el liderazgo transformacional seguido del nivel alto, lo mismo ocurre para el liderazgo transaccional, es decir, el género no influye en la percepción de los niveles de liderazgo. Para el estado civil, antigüedad laboral y el grado de estudio se repiten las estadísticas, existe una tendencia a un nivel de liderazgo medio en ambos estilos, seguido de un nivel alto en menor porcentaje y, por último, se encontró el nivel bajo, por lo que al igual que el género, ninguna de estas características influye en la percepción de las personas empleadas.

Tabla 5: Niveles de percepción del diseño e implementación de estrategias de acuerdo con las variables sociodemográficas

Percepción		Diseño de estrategias (%)			Implementación de estrategias (%)		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Género	Masculino	3.00	1.00	154.00	12.00	33.00	9.00
	Femenino	2.00	4.00	130.00	14.00	26.00	7.00
Estado civil	Casado	0.70	1.00	56.10	16.00	31.00	11.00
	Soltero	0.70	0.30	31.00	6.00	21.00	4.00
	Divorciado	0.30	0.30	2.40	1.00	1.00	0.00
	Unión Libre	0.00	0.00	6.50	2.00	5.00	0.00
	Viudo	0.00	0.00	0.70	0.00	0.00	0.00
Antigüedad laboral	1-5 años	0.70	0.70	27.90	7.00	18.00	4.00
	6-10 años	0.70	0.00	15.00	6.00	8.00	2.00
	11-15 años	0.00	0.30	13.30	3.00	8.00	2.00
	16-25 años	0.30	0.70	18.40	4.00	12.00	3.00
	26+	0.00	0.00	22.10	4.00	13.00	5.00
Grado máximo de estudios	Media Superior	0.00	0.00	9.20	1.00	7.00	1.00
	Nivel superior	1.00	1.40	53.10	13.00	33.00	10.00
	Maestría	0.30	0.00	31.60	10.00	17.00	5.00
	Doctorado	0.30	0.30	2.70	1.00	2.00	0.00

Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

De igual manera se relacionan las características sociodemográficas, la antigüedad y el nivel de estudio con los niveles percibidos en el diseño e implementación de estrategias (Tabla 5). Se observa que para ambos géneros evaluados en el diseño de estrategia presentan en un nivel alto su mayor porcentaje, para la implementación de la estrategia el mayor porcentaje se ubica en un nivel medio, es decir, se distingue que el género no influye en los niveles de percepción del personal. Estas mismas tendencias se muestran para las demás variables sociodemográficas, ninguna de las características evaluadas influye en la percepción y clasificación que tienen las personas trabajadoras del diseño e implementación de estrategias.

En la Tabla 6 se muestran los estilos de liderazgo y las correlaciones con el diseño e implementación estrategias encontrados en las instituciones educativas analizadas.

Tabla 6: Correlación de Pearson entre los estilos de liderazgo y el diseño e implementación de estrategias

	Diseño de estrategias	Implementación de estrategias
Liderazgo transformacional	.484**	.507**
Liderazgo transaccional	.539**	.596**

Nota: **La correlación es significativa al nivel 0,01. Elaboración propia.

Se observa que para el liderazgo transformacional se obtuvo una correlación positiva débil de .484 con el diseño de estrategias y una correlación positiva media de .507 para la implementación de las estrategias, por otra parte, para el liderazgo transaccional se obtuvo una correlación positiva media de .539 para el diseño de estrategias y también correlación positiva media de .596 para la implementación de estrategia, todas con una correlación significativa al nivel 0,01, lo anterior se traduce a que cuando mejor se aplica el estilo de liderazgo transformacional o transaccional, la percepción en los niveles de diseño e implementación de estrategias, es mayor.

Discusión

En relación con el liderazgo, se encontró que predomina con mayor énfasis la percepción de la existencia del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional, lo que señala a líderes de las instituciones educativas, motivo de este trabajo, como personas que fomentan en la motivación, el compromiso, el trabajo en equipo y la transformación de sus valores e ideales.

En cuanto a las estrategias, los hallazgos demostraron que el personal de estas instituciones considera que existe mayor tendencia hacia el diseño de estrategias que hacia la implementación de estas, lo que podría traer como consecuencia que los objetivos de estas instituciones se logren en menor medida, porque, si bien el diseño de estrategias es imprescindible, la implementación viene a ser justamente la puesta en marcha de lo diseñado, si un eficiente diseño de estrategia no se lleva a la práctica los resultados no son los esperados.



Por tanto, es recomendable que en estas instituciones se logren implementar las estrategias que fueron diseñadas para enfrentar los retos provocados por la pandemia.

Sobre el género, se identificó que tanto las mujeres como los hombres perciben, en su mayoría, un nivel medio de los dos tipos de liderazgo: transformacional y transeccional, este resultado visualiza que en estas instituciones el liderazgo se lleva a cabo sin distinción del género.

Respecto al estado civil, la antigüedad del personal en la institución y el grado de estudio, los hallazgos indicaron que el liderazgo transformacional y el liderazgo transeccional son percibidos de igual forma por las personas empleadas, por lo que su apreciación hacia el diseño y la implementación de las estrategias es similar.

En cuanto a los dos tipos de liderazgo con el diseño y la implementación de las estrategias, el análisis de correlación de Pearson señaló correlaciones positivas entre estas variables, entendiéndose con este resultado que cuando se aplica un liderazgo efectivo es más eficiente el diseño y la implementación de las estrategias.

Conclusiones

Acorde con el objetivo planteado en la investigación, se lograron identificar los niveles de percepción que presentan las personas trabajadoras de instituciones de educación media superior tecnológica sobre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el diseño e implementación de las estrategias creadas a partir de la pandemia por Covid-19 que afectó a todas las organizaciones, incluyendo al sector educativo.

En el trabajo se analizaron seis instituciones de educación media superior tecnológica ubicadas en Tabasco México, las estrategias diseñadas en este sector alcanzan un nivel de importancia fundamental para la educación, la sociedad y la economía, debido a que son las formadoras de individuos próximos a incorporarse a la educación superior o al mundo laboral y profesional.

En las instituciones de educación media superior, se observó que las personas líderes tienden a compartir la misión y visión de la institución y las personas trabajadoras lo aceptan y reconocen; de igual manera, existe un intercambio mutuo que les beneficia e impulsa a seguir a su líder, ambos estilos de liderazgo: transformacional y transaccional se encuentran presentes en un nivel de percepción medio.

En estas instituciones se han diseñado estrategias con una alta eficiencia en relación con las diversas problemáticas que han surgido y las cuales de igual manera favorecen el desarrollo y cumplimientos de los objetivos educativos de las instituciones; sin embargo, se percibe que no han sido implementadas de la misma manera, la implementación de estrategias es percibida con un nivel medio-bajo, lo que indica que no se han logrado alcanzar altos niveles de compromiso, confianza, armonía y cooperación.



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

Por otro lado, al analizar las características sociodemográficas, antigüedad laboral y nivel de estudios alcanzados de acuerdo con las variables de estudio, se encontró que estas no influyen en la percepción que las personas trabajadoras tienen, es decir, hombres o mujeres perciben en el mismo nivel cada variable.

Lograr eficiencia en el diseño e implementación de las estrategias que ayuden al aprendizaje, el liderazgo del personal directivo, de jefaturas de áreas, docente o cualquier persona que tenga una intervención en estos procesos, se vuelve de gran importancia. Las personas líderes tienden a orientar al personal subordinado, a que el aprendizaje se distribuya, así como a tener una mejor aceptación y adopción de las estrategias. Por último, se pretende que este trabajo de la pauta para analizar otras variables que podrían influir en el diseño e implementación de estrategias, como la satisfacción laboral y las habilidades directivas.

Declaración de contribuciones

Las personas autoras declaran que han contribuido en los siguientes roles: **V. R. S.** contribuyó en la visualización y primer borrador del artículo, la validación del proceso investigativo, la obtención de recursos, la metodología y conducción de la investigación. **M. C. S. C.** contribuyó en la revisión-edición y primer borrador del artículo, la supervisión del proceso investigativo, la obtención de software, y la metodología y conducción de la investigación. **E. G. S. P.** contribuyó en la revisión-edición y primer borrador del artículo, la supervisión del proceso investigativo, la obtención de software, y la metodología y conducción de la investigación.

Declaración de material complementario

Este artículo tiene disponible material complementario:
Preprint en <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5137>

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de interés.

Agradecimientos

Las autoras agradecen a las personas trabajadoras de las instituciones de educación media superior tecnológica por la información proporcionada para esta investigación.

Referencias

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. https://www.jstor.org/stable/256633#metadata_info_tab_contents
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jos_e_luis.pdf
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Cuestionario de liderazgo multifactorial de MLQ, formulario de líder, formulario de evaluador y puntuación*. Mind Garden.
- Berdecía Cruz, Z. I., González-Domínguez, J. R., & Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21-32. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
- Bolaños Arias, G. (2020). La formación en valores ante la crisis del COVID-19: Retos para la educación media superior en México. *Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), 22-34. <https://doi.org/10.35766/jf20233>
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2014). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 17-59. <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Campos Livaque, L. R. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – Región CALLAO [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1b3008f6-4c6b-4dd3-9b05-fb293afef126/content>
- Carmona Sánchez, D. D. & Morales López, H. (2021). Retos de la pedagogía en los tiempos de Covid-19. *Archivos en Medicina Familiar*, 23(2), 59-64. <https://www.medigraphic.com/pdfs/medfam/amf-2021/amf212a.pdf>
- Carro Paz, R. & González Gómez, D. (2012). *Productividad y competitividad* [Recurso de Aprendizaje]. Universidad Nacional del Mar del Plata. http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02/productividad_competitividad.pdf
- Casal Otero, L. & Fernández Rodríguez, J. J. (2020). La respuesta jurídica ante el Covid-19 y su incidencia en la educación. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3), 1-7. <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/12436>



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

- Cequera M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011, 7 a 9 de Septiembre). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. Trabajo presentado en *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3809733>
- Dean, J. W., Jr. & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256784>
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión del personal*. Fundación OSDE. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf>
- Fischman, D. (2005). *El factor humano*. Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032015000100005
- Hernández Romo, O. K., Mendoza Sepúlveda, C., & Robles Ramos, M. L. (2016). El liderazgo en la gestión universitaria. En Madrigal Torres, B. E. (Coord.), *Liderazgo y gestión en las instituciones de educación superior: Estudio de caso de la Universidad de Guadalajara* (pp. 113-152). Universidad de Guadalajara. https://dges.cucea.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/libro_liderazgo_y_gestion_en_ies.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc-Graw Hill.
- Izquierdo Llanes, G. & Vicente Regidor, N. (2020). La empresa española como protagonista de la reactivación: Acciones y cambios necesarios desde una perspectiva estratégica. *Revista Economistas*, (170), 16-27. <https://privado.cemad.es/revistas/online/Revistas/ECONOMISTAS%20Num%20170%20A4%20.pdf/187>
- Jiménez Collante, A. & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (Ajoica)*, (18), 183-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>

- López Noriega, M. D. & Contreras Ávila, A. (2022). El impacto de la pandemia por covid-19 en estudiantes mexicanos de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), 1-27. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672022000100014
- Manes J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (2.^a ed.). Granica. https://www.researchgate.net/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas_guia_para_planificar_estrategias_de_gerenciamiento_institucional_JM_Manes/link/5a10609aaca27287ce289c5f/download
- Matallana Castellanos, L. D. (2020). Retos empresariales tras el Coronavirus COVID 19 [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24668/1/Ensayo%20final.pdf>
- Mateus Camargo, J. S. (2019). La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones [Trabajo de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. Repositorio Institucional de la UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/31994>
- Murati Ruiz, F. A. & Pozo Rodríguez, J. M. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la economía*. <https://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.pdf>
- Ortiz Franco J. V. & Páez Cortés W. J. (2021). La docencia, el docente y las TIC en el contexto colombiano de la pandemia. En Ó Macías, S. Quiñonez, & Yucra J. (Eds.), *Docentes de Iberoamérica frente a la pandemia. Desafíos y respuestas* (pp. 65-76). Asociación Formación IB. <https://formacionib.org/desafios.pdf>
- Otzen, T. & Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000100004
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905>



<https://doi.org/10.15359/ree.27-3.17213>
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/educare>
educare@una.ac.cr

- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Villarroel González, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: Una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 376-385. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052012000300012>
- Portillo Peñuelas, S. A., Castellanos Pierra, L. I., Reynoso González, Ó. U., y Gavotto Nogales, O. I. (2020). Enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en educación media superior y educación superior. *Propósitos y Representaciones*, 8(Especial 3), 1-17. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.589>
- Rivera, C. C. (2018). Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N.º 125 "Ricardo Palma", San Juan de Lurigancho – 2017 [Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11368>
- Rodríguez Martínez, J., Barajas, L., Betancur, L., & López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gclc.15>
- Rodríguez-Ponce, E. Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare*, 18(3), 373-382. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>
- Ruiz, G. R. (2020). Marcas de la pandemia: El derecho a la educación afectado. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3), 45-59. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.003>
- Sora Lázaro, V., González Yomayusa, N., & Buitrago Carranza, C. M. (2020). El liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional: Propuesta para la empresa Cultivos González [Trabajo de grado, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10309>
- Vicente Salas, M. N. (2018). *El liderazgo en la Educación* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2978/MONOGRAF%c3%8dA%20-%20VICENTE%20SALAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vigo Jiménez, C. E. (2019). *Influencia del liderazgo gerencial en la estrategia de las empresas agroexportadoras de la provincia de TACNA, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1174>
- Zuzama Covas, J. M. (2015). *Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real* [Tesis de grado, Universidad de las Islas Baleares]. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1