

Estado de la publicación: No informado por el autor que envía

Liderazgo para la implementación de la estrategia organizacional ante el Covid-19 en Educación Media Superior Tecnológica

Verónica Ramírez-Sánchez, María del Carmen Sandoval Caraveo, Edith Georgina Surdez-Pérez

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5137>

Enviado en: 2022-11-27

Postado en: 2022-12-01 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

Liderazgo para la implementación de la estrategia organizacional ante el Covid-19 en Educación Media Superior Tecnológica

Leadership for the Implementation of the Organizational Strategy Before Covid-19 in Technological Higher Secondary Education

Liderança para a implementação da estratégia organizacional perante a Covid-19 no Ensino Secundário Superior 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>

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 trabajadores de seis Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica ubicados en Tabasco, México. **Resultados.** Se encontraron correlaciones significativas entre los

liderazgos transformacional y transaccional con relación al diseño e implementación de estrategias que se han llevado a cabo en dichas instituciones 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 clave: Liderazgo; pandemia; institución educativa; estrategia; eficiencia.

Abstract:

Objective. The objective of this work was to identify the effect of transformational leadership and transactional leadership in the design and implementation of organizational strategy in the phase of the COVID-19 pandemic. **Method.** Quantitative methodology was used 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 located in Tabasco, Mexico. **Results.** Significant correlations were found between transformational and transactional leadership in relation to the design and implementation of strategies that have been 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 transaccional no desenho e implementação da estratégia organizacional na fase da pandemia do COVID-19. **Metodologia.** Foi utilizada metodologia quantitativa com delineamento transversal não experimental, o escopo foi 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 transaccional 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 influenciam os níveis de percepção do desenho ou implementação das estratégias organizacionais. **Conclusões.** Conclui-se que os estilos de liderança na instituição 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, las organizaciones han tenido que rediseñar y poner en práctica nuevas y mejores estrategias, que les permitan cumplir con sus objetivos. Diversos estudios ([Matallana, 2020](#); [Izquierdo y Vicente, 2020](#)) señalan la prioridad de buscar nuevas estrategias para enfrentar la adversidad de las diversas organizaciones en el mundo y minimizar su impacto.

[Izquierdo y Vicente \(2020\)](#) 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.

El liderazgo de los directivos o jefes tiende a lograr que los subordinados adopten los objetivos y metas por voluntad propia y busquen cumplirlos. El buen líder cuenta con características que logran guiar, influir y motivar; por ello, el liderazgo de los directivos, gerentes, jefes o administradores de las diversas organizaciones, deben direccionarse hacia la implementación efectiva de las nuevas estrategias, buscando la comunicación clara, eficaz y asertiva con los miembros que la integren (Rivera, 2018; Rodríguez et al., 2020).

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

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 personales, autoridad, influencia, mando, cambio, dirección, entre otros (Murati y Pozo, 2013).

El liderazgo se define como un fenómeno de dimensiones psicosociales a través del comportamiento o posturas que muestran los líderes ante los empleados, este tiene poder de influir y motivar a sus seguidores para realizar esfuerzos voluntarios y 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, 2010; Cequea, et al. 2011; Zuzama, 2015; Flores, 2015).

Por otra parte, para Buitrago 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 agrupar los enfoques y teorías que han surgido del liderazgo, 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 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 autores denominan el liderazgo como personalidad ([Murati y Pozo, 2013](#)) como enfoque personalista ([Zuzama, 2015](#)) o la también llamada teoría de los rasgos ([Campos, 2012](#); [Berdecía et al., 2013](#); [García-Solarte, 2015](#); [Buitrago et al., 2020](#)) que fue una de las primeras entre los años 30 y 40 considerada dentro de un modelo tradicional, en ésta, los líderes nacían con ciertas características que los identifica como tales, las organizaciones buscaron personal con cualidades físicas, mentales y de personalidad específicas que se creía correspondían a los líderes. Sin embargo, se ha demostrado lo complejo que llega a ser a partir de estas características determinar quién es un líder y quien no lo es ([Vigo, 2019](#)).

Por consiguiente, en los años 50 surgen los modelos conductuales ([Berdecía, et al., 2013](#)) también conocidos como teorías del comportamiento ([Murati y Pozo, 2013](#); [García-Solarte, 2015](#)) en donde se considera un factor fundamental la conducta del líder, o patrones de comportamiento. [Murati y Pozo \(2013\)](#) mencionan a dos institutos como los responsables de esta conceptualización, la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio, de las que surgen cuatro tipos diferentes de liderazgos: relaciones humanas, democráticos, 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 existen ciertas variables situacionales aunadas a los atributos del propio líder y a los factores contextuales como variables que se dan en donde se llevan a cabo las tareas, éstas 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 y Pozo, 2013](#); [Zuzama, 2015](#); [Vigo, 2019](#)).

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 et al., 2013](#)).

En el liderazgo transaccional se tiende a dar un intercambio entre los líderes y sus seguidores, el líder reconoce sus necesidades y negocia para brindar un valor a cambio del cumplimiento de los objetivos con su trabajo, de igual manera, el líder vigila a sus seguidores y los escucha para evitar conflictos futuros, las personas son motivadas por las recompensas o los castigos y los líderes trabajan en crear estructuras entendibles, sistemas de información y recompensas ([Berdecía et al., 2013](#); [Pedraja-Rejas y Rodríguez -Ponce, 2008](#)).

El liderazgo transformacional es considerado como uno de los más efectivos para obtener cambios importantes en los trabajadores haciéndoles conciencia de la relevancia del logro de los objetivos planteados en situaciones de cambio o crisis ([Berdecía et al. 2013](#)). Por su parte, [Vigo \(2019\)](#) lo define como un modelo flexible y democrático, el cual utiliza la cultura, la visión y el compromiso para ejercer el liderazgo, en este sentido [Buitrago et al. \(2020\)](#) añade que este liderazgo incluye una dimensión moral, inspira e impulsa a la realización personal.

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, 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 aplicar las estrategias eficientemente (Carro y Gonzáles, 2012). A su vez, para lograr el avance de estrategias, se debe conocer el dinamismo de la organización, estas deben estar ligadas a los valores, filosofías, metas, recursos, que vayan de acuerdo con el contexto del entorno: interno y externo, cambios políticos y necesidades (Rivera, 2018).

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 (Matallana, 2020; Carmona y Morales, 2021).

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 de los directivos pueden lograr que su personal tienda a aceptar y a seguir los objetivos estratégicos que se plantean dentro de la organización (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). Por ello es esencial que las organizaciones además de gestionar deban liderar a los trabajadores si pretenden cumplir con sus objetivos (Jiménez y Villanueva, 2018).

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

[Mateus, 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 al aplicar las estrategias eficientemente ([Carro y González, 2012](#)). En términos institucionales los responsables del 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 su parte, [Del Prado \(1998\)](#) considera que los mejores líderes logran pensar con creatividad para llevar a cabo los objetivos a través de estrategias flexibles para encontrar el éxito.

En este sentido, las características del equipo de dirección y el estilo de liderazgo es 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 el estilo de liderazgo 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. 2013](#)).

Por otro lado, se han generado también estrategias para un buen liderazgo, así lo expone [Lynch \(1999 citado por Vicente, 2018\)](#) 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 auto-consideración positiva. De igual manera [Vicente \(2018\)](#) declara dos tipos de estrategias que se pueden implementar en instituciones de educación, el primero denominado monitoreo, en las que se destacan los beneficios que traen al proceso educativo y educación general al prevenir situaciones, el segundo 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 et al., 2014](#)). Para la medición de las variables se utilizó el modelo propuesto por los autores [Rodríguez-Ponce et al., \(2010\)](#); [Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce \(2008\)](#) quienes, a través de diversas variables y medidas previas, elaboraron instrumentos de recopilación de datos.

Tabla 1: Operacionalización de las variables de estudio

Variable	Sustento teórico	Ítems
Liderazgo transformacional	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	<p>El líder comparte la misión y la visión con el personal.</p> <p>Comparte y sigue con aceptación los objetivos de su líder.</p> <p>Comparte y sigue con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.</p> <p>Acepta con entusiasmo los desafíos de aprendizaje que les plantea el líder.</p> <p>Comparte y acepta el papel que le corresponde tener en la institución educativa.</p>

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>El líder 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 y 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.</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.</p> <p>La estrategia fue puesta en marcha logrando altos niveles de unión en la institución.</p> <p>La estrategia fue realizada logrando altos niveles de cumplimiento y contribución de los encargados de la ejecución.</p>

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

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).

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. 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 que evaluaron cada ítem en cuatro categorías: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

Sujetos de estudio

Se aplicaron los cuestionarios a 294 trabajadores que laboran en seis diferentes Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica que se encuentran en el estado de Tabasco en México, de los cuales el 54% eran hombres y el 46% mujeres; el 32% estaban casados y el 58% solteros, 3% vivían en unión libre y el 1% eran viudos. En lo relacionado con el nivel de estudios, el 9% cursaron nivel medio superior, el 55% contaban con licenciatura, 32% maestría y 4% doctorado.

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

Variabes	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 a 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, los trabajadores 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 los trabajadores las estrategias diseñadas favorecen el desarrollo, el cumplimiento de sus fines educativos y van de acuerdo a 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.

Clasificación	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 a los resultados de la investigación.

Los resultados descriptivos muestran la forma en que se distribuye la clasificación por niveles que perciben los trabajadores 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 los trabajadores es el estilo transaccional. Para las variables de estrategia, el diseño de estrategias es percibida 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 a 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 los empleados.

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

		Diseño de estrategias (%)			Implementación de estrategias (%)		
Percepción		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	2.4.0	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 a los resultados de la investigación.

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 que los trabajadores tienen. Estas mismas tendencias se muestran para las demás variables sociodemográficas, ninguna de las características evaluadas influye en la percepción y clasificación que tienen los trabajadores 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

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 un 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.

Conclusiones

La investigación buscó identificar los niveles de percepción que presentan los trabajadores de una institución educativa sobre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, así como en el diseño e implementación de las nuevas 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, 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 que están próximos a incorporarse a la educación superior o al mundo laboral y profesional.

En las instituciones de educación media superior motivo de este estudio, se observó que los líderes tienden a compartir la misión y visión de la institución y los trabajadores lo aceptan y reconocen, de igual manera, existe un intercambio mutuo que les beneficia e impulsa a seguir al 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.

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 los trabajadores tienen, es decir, por ejemplo: hombres o mujeres perciben en el mismo nivel cada variable.

A través de la correlación de Pearson se comprobó que existe una correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional con el diseño e implementación de las estrategias, cuando se aplican mejor los liderazgos existe mayor eficiencia en las estrategias, cabe destacar que se presenta una mayor correlación entre el liderazgo transformacional y transaccional en la implementación de la estrategia .507 y .596 que en el diseño de éstas .484 y .539.

Lograr eficiencia en el diseño e implementación de las estrategias que ayuden al aprendizaje, el liderazgo de los directivos, jefes de áreas, docentes o cualquier persona que tenga una intervención en estos procesos, se vuelve de gran importancia. Los líderes tienden a orientar a los subordinados, a que el aprendizaje se distribuya, así como a tener una mejor aceptación y adopción de las estrategias. Por último, se recomienda analizar otras variables que podrían influir en el diseño e implementación, como la satisfacción laboral y las habilidades directivas.

Agradecimientos

Las autoras agradecen a los trabajadores de las Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica por la información proporcionada para esta investigación.

Contribución de los autores en el desarrollo del trabajo

Verónica Ramírez Sánchez: Conceptualización, Curación de datos, Investigación, Análisis formal.

María del Carmen Sandoval Caraveo: Supervisión, Validación, Escritura: revisión y edición.

Edith Georgina Surdez Pérez: Supervisión, Validación, Escritura: revisión y edición.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Referencias

Amason, A. (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), 123-14 https://www.jstor.org/stable/256633#metadata_info_tab_contents

Ayoub, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid] UAM Biblioteca. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *Cuestionario de liderazgo multifactorial de MLQ, formulario de líder, formulario de evaluador y puntuación*. California. Mind Garden.

Berdecía, Z. I., González, J. R. y Carrasquillo, 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>
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15-60. <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Buitrago, C.M., González, N.A. y Sora, V. (2020). El liderazgo como estrategia de mejoramiento organizacional: propuesta para la empresa Cultivos González. [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Biblioteca Digital Minerva.
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10309>
- Campos, L. R. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – Región CALLAO [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1b3008f6-4c6b-4dd3-9b05-fb293afef126/content>
- Carmona, D. D. y Morales, 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, R. y González, D. (2012). *Productividad y Competitividad. Administración de las operaciones*. [Recurso de Aprendizaje, Universidad Nacional del Mar del Plata], Repositorio Digital de la FCEyS-UNMDP.
http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Cequea M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. [Trabajo presentado en 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización Cartagena.
http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_d

[e_empresas/41-50.pdf](#)

Dean, J.W., y 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>

Flores, S. E. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Centroamericano SIIDCA-CSUCA <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM1800>

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Izquierdo, G. y Vicente, N. (2020). La empresa española como protagonista de la reactivación: acciones y cambios necesarios desde una perspectiva estratégica. En Colegio de Economistas de Madrid (Eds), *Actividad Empresarial en la Pandemia de la Covid 19*. (pp.16-27). Grupo Raiz Dismark, S.L. <https://privado.cemad.es/revistas/online/Revistas/ECONOMISTAS%20Num%20170%20A4%20.pdf/187>

Jiménez, A. y Villanueva M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*. (18), 183-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>

Manes J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. (2ª. ed.). Argentina: Granica.

Matallana, L. D. (2020). Retos Empresariales tras el Coronavirus COVID 19. [Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia-RIUCaC <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24668/1/Ensayo%20final.pdf>

Mateus, J. S. (2019). La influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de las organizaciones. [Trabajo de Especialidad, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. Repositorio Institucional de la UMNG <http://hdl.handle.net/10654/31994>

Murati F. y Pozo J. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la economía*. Servicios Académicos Intercontinentales SL. <https://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.pdf>

Pedraja-Rejas, L. Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31, (8), 577-582. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800007

Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia. De empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33 (1), 8-13. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000100004

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño

de los estudiantes en la educación media. *Revista Chilena de Ingeniería*, 20 (3), 376-385. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77225004012>

Rivera, C. (2018). Liderazgo transformacional y desempeño directivo en la institución educativa N° 125 “Ricardo Palma”, San Juan de Lurigancho – 2017 [Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11368>

Rodríguez, J., Barajas, L., Betancur, L. y López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. Generación de contenido impreso (22). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28563/3/2020_LC_Liderazgo_Rodriguez.pdf

Rodríguez-Ponce, E. Pedraja-Rejas, L., Delgado, M. y 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), pp. 373-382. <https://www.redalyc.org/pdf/772/77218814011.pdf>

Vicente, M. N. (2018). El liderazgo en la Educación [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú. https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2978/MONO_GRAF%c3%8dA%20-%20VICENTE%20SALAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vigo, 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]. Repositorio académico-Universidad Politécnica de Tulancingo. Perú. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1174>

Zuzama J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real [Tesis de licenciatura, Universidad de las Islas Baleares].

Repositorio

Institucional

UIB.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.