

tienen fechas de caducidad. Esto explica en parte por qué las PYMES abarroteras mostraron mayor resistencia frente a la crisis sanitaria, a diferencia de otros sectores que tuvieron que cerrar temporal o definitivamente. Sin embargo, una proporción significativa, aproximadamente el 42 %, de los propietarios sí optó por cerrar sus negocios por múltiples razones, entre ellas el temor al contagio, la falta de medidas sanitarias adecuadas, la disminución o ausencia de clientes, y las restricciones gubernamentales. Estas decisiones, aunque difíciles, fueron en ocasiones necesarias para salvaguardar la salud del personal y de los propios propietarios, aunque tuvieron un impacto negativo en la economía local y en el empleo.

El análisis temporal de los cierres revela que el 47 % de estos ocurrieron en 2020, coincidiendo con el inicio de la pandemia y las restricciones más severas. La recuperación, en términos de tiempo, varió considerablemente; la mayoría de los propietarios (el 71 %) indicó que en promedio tardaron entre 1 y 4 meses en reactivar sus negocios, aunque algunos reportaron períodos de recuperación más prolongados, de hasta 9 a 18 meses. Estas variaciones reflejan la heterogeneidad del sector y la capacidad de cada negocio para adaptarse a las condiciones adversas, así como la disponibilidad de recursos y el acceso a apoyos. La recuperación rápida en algunos casos evidencia la flexibilidad y la resistencia del sector, mientras que en otros, la lentitud refleja las dificultades estructurales y financieras que enfrentaron.

Desde la perspectiva financiera, la pandemia exacerbó las vulnerabilidades del sector abarrotero. La principal fuente de presión

económica fue el pago de bienes y servicios, que afectó al 34 % de las PYMES, seguido del pago de salarios y seguros, que impactó al 23 %. La renta de locales fue otro factor importante, con un 20 %, y solo un 3 % de las empresas mencionaron que tuvieron que pagar préstamos o financiamiento externo. Es notable que tan solo el 20 % de las PYMES reportaron no haber enfrentado presiones financieras relacionadas con la pandemia, indicando que la mayoría experimentó dificultades en mantener la liquidez y solventar sus obligaciones. Estas tensiones económicas llevaron a medidas de ahorro y reducción de costos, siendo la principal estrategia la disminución de gastos operativos, como despidos, reducciones salariales y renegociaciones de contratos. Aproximadamente el 39 % de los propietarios optaron por reducir costos para afrontar la escasez de efectivo, mientras que un 37 % afirmó no haber enfrentado escasez, gracias a la continuidad en la venta de productos básicos y la demanda constante de bienes de primera necesidad.

Para hacer frente a la escasez de materia prima o productos, las empresas adoptaron diversas estrategias. La más común, con un 37 %, fue reducir las compras a los proveedores tradicionales, buscando optimizar recursos o ajustarse a una menor demanda. Además, un 28 % de los propietarios intentó diversificar sus canales de adquisición, explorando nuevos proveedores o alternativas para garantizar el suministro. Otros, con un 12 %, decidieron pagar precios más altos por la materia prima para asegurar la calidad y continuidad del stock, mientras que un 3 % optó por contratar servicios de terceros para mantener el suministro. Solo el 20 % afirmó no haber experimentado escasez

alguna, lo que evidencia que la mayoría tuvo que gestionar incertidumbres en el abastecimiento. La pandemia también dejó cambios permanentes en la forma de operar, destacando la implementación de medidas sanitarias y protocolos de bioseguridad, así como la incorporación de nuevas tecnologías digitales para la promoción y comunicación con los clientes. El uso de plataformas digitales, redes sociales y medios electrónicos creció significativamente, con un 13 % de las empresas adoptando estos medios para fortalecer su presencia en el mercado y adaptarse a las nuevas formas de socialización y venta.

Las estrategias para mantener la permanencia en el mercado también evolucionaron durante la crisis. La más adoptada, con un 15 %, fue ofrecer un amplio surtido de productos y precios accesibles, para captar diferentes segmentos de consumidores y ajustarse a las condiciones económicas adversas. La promoción mediante descuentos y ofertas especiales fue utilizada por un 13 %, complementada por inversiones en medios digitales para publicidad, que alcanzó un 12 %. La diversificación en los productos, la atención al cliente, la innovación en servicios y la búsqueda constante de canales de adquisición más económicos fueron otros aspectos destacados. La adaptación a las nuevas circunstancias hizo que muchas PYMES modificaran sus estrategias, priorizando la variedad, la accesibilidad y la innovación para asegurar su supervivencia. La incorporación de servicios a domicilio, pagos electrónicos, promociones y la atención personalizada se convirtieron en herramientas clave para fortalecer la competitividad.

En cuanto al empleo, la pandemia tuvo efectos negativos evidentes. En 2019, la plantilla laboral de las PYMES abarroteras en Tamazunchale alcanzaba aproximadamente 609 trabajadores, representando un 32 % del total del sector en la localidad. Durante los años 2020 y 2021, en plena crisis sanitaria, este número disminuyó en un 5 %, reflejando despidos, suspensiones o reducciones en la plantilla. Sin embargo, en 2022 y 2023, se observó una recuperación del 14 %, evidenciando un proceso de reactivación económica y adaptación empresarial. La pérdida temporal de empleos, aunque dolorosa, se vio parcialmente mitigada por la reapertura de negocios y la reanudación de actividades económicas. Sin embargo, la alta tasa de cierre de PYMES en México, según estadísticas del INEGI, refleja un panorama preocupante: en el período comprendido entre mayo de 2019 y junio de 2021, se crearon aproximadamente 1,2 millones de nuevas PYMES, pero cerraron cerca de 1,6 millones, lo que indica una alta tasa de mortalidad empresarial. Esta problemática requiere estrategias específicas de apoyo, financiamiento y capacitación para fortalecer la supervivencia de las micro y pequeñas empresas en el contexto local y nacional. El caso de Tamazunchale, específicamente en el sector abarrotero, representa un microcosmos de estos fenómenos. La economía local, basada en gran medida en este sector, enfrenta desafíos adicionales debido a la limitada diversificación económica, infraestructura insuficiente y problemas de movilidad. La escasez de vialidades adecuadas y el aumento del tráfico vehicular han afectado la circulación de clientes y el acceso a las tiendas, generando un desplazamiento hacia otros municipios de San Luis Potosí y Hidalgo. La competencia

entre las pequeñas empresas también se ha intensificado, ya que la concentración de negocios en un espacio reducido y la falta de innovación tecnológica las vuelven vulnerables ante los cambios del mercado. Además, las altas rentas y los precios elevados en bienes y servicios limitan la capacidad adquisitiva de la población y reducen la rentabilidad de los negocios. La carencia de sistemas digitales y la poca adopción de tecnologías modernas dificultan la promoción y expansión del sector, limitando su crecimiento y adaptación a las tendencias actuales.

Desde una perspectiva de análisis de necesidades y fortalezas, las PYMES abarroteras en Tamazunchale enfrentan una serie de obstáculos. La falta de financiamiento accesible, infraestructura adecuada, capacitación especializada y sistemas tecnológicos limita su potencial de desarrollo. La ausencia de apoyos institucionales, la informalidad y la baja cultura de innovación también contribuyen a su vulnerabilidad. Sin embargo, estas empresas poseen fortalezas significativas, como la venta de productos de primera necesidad, que las posiciona como actores clave en la economía local y en la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Además, su cercanía con los consumidores y la flexibilidad en la oferta les brindan ventajas competitivas, si logran implementar estrategias para aprovechar nuevas tecnologías, mejorar su gestión y ampliar su alcance.

Para impulsar la continuidad y el crecimiento del sector abarrotero en Tamazunchale, se requiere la formulación de políticas públicas y estrategias de apoyo que faciliten la inversión, simplifiquen trámites administrativos y

promuevan la formalización empresarial. La capacitación en gestión, finanzas y tecnologías digitales es esencial para que las PYMES puedan adaptarse a un mercado en constante cambio. La creación de asociaciones, cooperativas o sindicatos puede fortalecer su poder de negociación, acceder a mejores condiciones de financiamiento y apoyos gubernamentales, y mejorar su competitividad. Además, promover la innovación en modelos de negocio, el uso de plataformas digitales y la incorporación de servicios complementarios, como pagos electrónicos y entregas a domicilio, potenciará su supervivencia y expansión. La colaboración entre el sector público, privado y las organizaciones sociales es clave para diseñar un entorno favorable que propicie la inversión, genere empleo y permita a las PYMES abarroteras no solo sobrevivir, sino también contribuir al desarrollo económico y social de Tamazunchale.

CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta investigación evidencian que las micro y pequeñas empresas abarroteras en Tamazunchale, en su mayoría de carácter familiar y con recursos limitados, enfrentaron un impacto económico significativo derivado de la pandemia de COVID-19, manifestado en caídas en ventas superiores al 30%, reducción en el empleo y mayores niveles de endeudamiento. Sin embargo, la adopción de estrategias de adaptación, especialmente en el uso de tecnologías digitales como WhatsApp y servicios de delivery, incrementó la resiliencia del sector, permitiendo una recuperación parcial hacia 2023.

La limitada infraestructura digital, el

acceso restringido a financiamiento y las dificultades logísticas constituyen las principales limitaciones que obstaculizaron una recuperación más robusta, evidenciando la necesidad de fortalecer capacidades digitales, promover la formalización empresarial y facilitar el acceso a créditos y apoyos institucionales. Aportamos que el sector abarrotero rural, debido a su carácter esencial en el suministro de productos básicos, mostró una resistencia relativa frente a la crisis, pero requiere de políticas públicas focalizadas que impulsen la innovación, la capacitación y la integración de plataformas digitales para potenciar su sostenibilidad a largo plazo.

Como aportación científica, esta investigación contribuye a comprender las dinámicas específicas del sector en contextos rurales y de crisis, resaltando la importancia de estrategias de proximidad y digitalización para incrementar la resiliencia de las microempresas en entornos vulnerables. Entre las limitaciones del estudio se encuentran la dificultad para generalizar los resultados a otras regiones con diferentes condiciones socioeconómicas y tecnológicas, así como el posible sesgo en los datos debido a la autoselección y la falta de registros formales en algunos negocios.

Desde una ruta de investigación futura, se propone abordar el problema científico de la desigualdad en la adopción tecnológica y la vulnerabilidad estructural del sector, formulando preguntas como: ¿Cómo pueden las políticas públicas facilitar el acceso a financiamiento y tecnología en zonas rurales? ¿Qué modelos de innovación social y empresarial favorecen la recuperación y sostenibilidad de las microempresas?

La hipótesis sugiere que la integración de tecnologías digitales y fortalecimiento de la infraestructura logística incrementan significativamente la resiliencia y la recuperación económica del sector, variables que deben medirse mediante indicadores de innovación, acceso a financiamiento, continuidad operativa y satisfacción del cliente.

La propuesta metodológica contempla estudios longitudinales, análisis comparativos entre regiones rurales y urbanas, y la evaluación de programas de apoyo dirigidos a fortalecer capacidades digitales y logísticas, con el fin de diseñar estrategias más efectivas y sostenibles en el contexto de crisis globales.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (2022). Doing Business and Entrepreneurship Indicators. Posicionamiento internacional de México en el ecosistema emprendedor.
- ENAPROCE (2021). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES. Información actualizada sobre su contribución económica y social.
- Fernández, M., Sánchez, R., & López, P. (2023). Estrategias digitales en microempresas rurales ante la COVID-19. *Revista de Economía Rural*, 15(2), 112-130.
- García, A., & López, J. (2023). Impacto económico de la pandemia en las MiPyMEs mexicanas: un análisis desde la resiliencia empresarial. *Revista Latinoamericana de Estudios Económicos*, 8(1), 45-67.
- García, L. (2021). El papel de las tiendas de abarrotes en la economía familiar mexicana. *Estudios de Mercado*, 9(4), 112-125.
- García, P., et al. (2022). La digitalización como factor de resiliencia en microempresas rurales durante la pandemia. *Journal of Rural Business*, 27(4), 231-248.
- Hernández, M. (2022). Historia y evolución del comercio minorista en México. *Revista Histórica Latinoamericana*, 10(3), 78-91.
- INEGI (2020). Censo Económico 2019. Datos sobre la estructura y características de las MIPYMES en México.
- Johnson, K., et al. (2022). Global impacts of COVID-19 on small businesses: a review of recent evidence. *International Journal of Business & Economics*, 18(2), 100-118.
- López, J. (2020). Orígenes históricos del comercio en México. *Revista de Historia Colonial*, 22(1), 34-49.
- López, M., & Ramírez, S. (2023). Factores estructurales y su influencia en la recuperación de microempresas en zonas rurales. *Estudios de Economía Regional*, 11(3), 89-105.
- Martínez, L., & Pérez, F. (2022). Resiliencia empresarial en contextos rurales: un enfoque desde la innovación y la adaptación. *Revista de Estudios Rurales*, 19(1), 78-95.
- Martínez, R., et al. (2023). Vulnerabilidades y oportunidades en microempresas abarroteras en Tamazunchale post-COVID. *Revista de Desarrollo Local*, 14(2), 150-170.
- Orozco, A. (2023). Resiliencia de las MIPYMES durante la pandemia en México. *Revista de Economía y Negocios*, 15(2), 45-62.
- Pérez, S. (2023). Análisis económico del municipio de Tamazunchale post-pandemia. *Revista de Desarrollo Local*, 12(1), 101-115.
- Ramírez, P. (2022). Evolución del comercio minorista en México en las décadas de 1940 y 1950. *Revista del Comercio y la Sociedad*, 8(2), 59-73.
- Secretaría de Economía (2022). Informe sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en México.
- Smith, J. (2021). Historical perspectives on

societal resilience during pandemics. *Journal of Social History*, 54(3), 421-439.

El impacto del liderazgo en la gestión educativa

Autor: Amado Sánchez Cárdenas

Resumen

Este artículo analiza el impacto del liderazgo educativo en la gestión institucional de la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. Explora la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional, el clima laboral y la efectividad de los procesos educativos. Se aplicó un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio mediante entrevistas y análisis documental. El estudio identifica el liderazgo transformacional y participativo como elementos clave para mejorar la calidad educativa, destacando su papel en el fomento de entornos colaborativos y el éxito académico.

Palabras clave: Liderazgo educativo, gestión escolar, estilos de liderazgo, desempeño institucional, clima laboral.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo es un factor crucial en el desarrollo de instituciones académicas de calidad. El papel del liderazgo no solo se limita a la toma de decisiones administrativas, sino que también abarca la creación de un ambiente de aprendizaje inclusivo y motivador, en el que tanto estudiantes como docentes pueden desarrollarse de manera integral (Leithwood et al., 2020). El presente artículo tiende a destacar la importancia y el impacto del liderazgo directivo en el marco de la gestión educativa, determinando si el uso del mismo en la gestión educativa mejora los procesos laborales del personal de una institución educativa, reconociendo el nivel de liderazgo del personal directivo así como describir los estilos de liderazgo que desempeñan estos dentro de la escuela, estableciendo con ello la influencia del liderazgo de la dirección en la organización de las personas que ahí laboran, observando con esto si este liderazgo fomenta y/o coadyuva al mejoramiento del clima laboral u organizacional de la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos.

El objetivo general de este estudio es analizar el impacto del liderazgo en la gestión educativa en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos.

Los objetivos específicos incluyen:

- ▶ Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la gestión educativa.
- ▶ Determinar la relación del liderazgo en el desempeño institucional.
- ▶ Identificar las características del liderazgo efectivo en la gestión educativa.

A través de este análisis, se pretende proporcionar una visión clara sobre el papel del liderazgo en la mejora de los procesos educativos. La hipótesis principal que guía este estudio es si la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la escuela preparatoria tiene un impacto positivo en la gestión educativa, incrementando la motivación y el compromiso del personal docente, mejorando los indicadores de calidad institucional. Se planteará la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la motivación del personal docente y en los indicadores de calidad institucional en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos?

La justificación de este estudio radica en la necesidad de profundizar en el papel del liderazgo en la mejora continua de los procesos educativos. El enfoque metodológico adoptado será mixto, con un diseño descriptivo y exploratorio. Se emplearán entrevistas y cuestionarios a directores y docentes, así como análisis de documentos institucionales, para obtener una visión detallada de cómo se lleva a cabo el liderazgo y cómo afecta la gestión educativa en la práctica. Este enfoque permitirá capturar la riqueza de las experiencias y percepciones de los actores clave involucrados, así como la recolección de datos que coadyuven a esta investigación. El aporte científico de este estudio se sintetiza en la identificación de las prácticas de liderazgo más efectivas para la mejora de la gestión educativa en instituciones de educación media superior. Al contribuir con hallazgos prácticos y teóricos, se espera que

este artículo ofrezca un insumo relevante para la formación de futuros líderes educativos. Una de las limitaciones de este estudio es que se centrará en una muestra limitada pues se realizará únicamente en una sola institución educativa, lo cual puede restringir la generalización de los resultados. Además, las diferencias culturales y contextuales entre otras instituciones pueden influir en los resultados obtenidos.

MARCO TEÓRICO.

En el presente análisis sobre el impacto del liderazgo en la gestión educativa, las variables principales se definen de la siguiente manera: la variable independiente es el liderazgo, que abarca estilos como el transformacional, distribuido y pedagógico, empleados por los directivos escolares. Esta variable se manifiesta en la manera en que los líderes influyen, toman decisiones, motivan a su equipo y gestionan los recursos institucionales. La variable dependiente es la gestión educativa, entendida como el efecto del liderazgo sobre aspectos como el rendimiento académico, el clima organizacional, el desempeño docente, la aplicación de políticas y la eficacia institucional.

Diversos estudios han abordado la influencia del liderazgo en la calidad educativa y el funcionamiento institucional. Molina-Vicuña (2023) sostiene que el liderazgo transformacional no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa cambios estructurales, fomentando una cultura de innovación frente a los constantes desafíos tecnológicos y pedagógicos. De forma complementaria, Hernández (2022) destaca que un liderazgo estratégico puede

optimizar los resultados educativos al alinearse con los objetivos institucionales y promover el uso eficaz de los recursos. Por su parte, Barba y Delgado (2021) explican que el liderazgo pedagógico se centra en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, lo cual repercute directamente en la implementación de políticas educativas y la adaptación de estrategias pedagógicas en el aula. Escalona (2020), en su estudio sobre universidades venezolanas, resalta que la gestión educativa efectiva exige líderes que puedan enfrentar los retos de la globalización, la digitalización y la inclusión, impulsando la participación activa de la comunidad educativa. Camacho et al. (2023) subrayan la importancia de formar líderes con competencias para la gestión del cambio y el desarrollo organizacional. La preparación de los directivos en áreas tanto pedagógicas como administrativas resulta crucial para el fortalecimiento del rendimiento académico y la eficiencia institucional. El liderazgo transformacional ha adquirido relevancia por su capacidad de generar cambios profundos, al fomentar la colaboración, la visión compartida y el empoderamiento del personal (Molina-Vicuña, 2023). Este liderazgo influye positivamente en la cultura organizacional, promoviendo el desarrollo profesional docente y el mejoramiento del rendimiento académico estudiantil. En contraste, el liderazgo distribuido se caracteriza por un enfoque colaborativo, donde la toma de decisiones y las responsabilidades se comparten entre directivos, docentes y coordinadores. Este modelo promueve la corresponsabilidad en los procesos de mejora escolar y tiene efectos positivos significativos en los resultados de aprendizaje.

El liderazgo pedagógico pone énfasis en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la supervisión y el acompañamiento docente, siempre alineado a los objetivos educativos institucionales.

Camacho et al. (2023) también afirman que el liderazgo estratégico mejora la motivación del profesorado cuando se enfoca en el desarrollo profesional y el bienestar laboral. Un liderazgo basado en metas claras y crecimiento personal influye directamente en el rendimiento educativo (UNIR, 2023). Desde un enfoque latinoamericano, Freire y Miranda (2021) destacan que los líderes pedagógicos que supervisan y acompañan activamente a los docentes logran mejoras notables en el rendimiento académico, especialmente en contextos de bajo desempeño (UNIR, 2021). Barba Miranda y Delgado Vadivieso (2021) agregan que el liderazgo gestional de los directivos escolares incide en la calidad administrativa y en la implementación de políticas educativas, fortaleciendo el funcionamiento institucional (Redalyc, 2021).

Según Harris (2021), el liderazgo efectivo no solo optimiza recursos, sino que también mejora la colaboración, el clima institucional y el aprendizaje. Esto involucra a docentes, estudiantes y padres de familia como actores clave en la gestión educativa. El problema central en esta línea de investigación es comprender cómo el liderazgo educativo afecta la gestión y el rendimiento académico. Aunque la bibliografía es abundante, aún no hay consenso sobre las prácticas específicas que generan un impacto positivo, especialmente en la educación media superior. Robinson (2020) sostiene que el liderazgo incide en la motivación del profesorado, el ambiente de aprendizaje y

el uso adecuado de los recursos, aunque los efectos dependen del estilo de liderazgo y del contexto institucional. Así, se hace necesario profundizar en cómo los distintos tipos de liderazgo influyen en la gestión institucional y en los resultados académicos. Este estudio busca examinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en el nivel medio superior.

Leithwood et al. (2020) son referentes clave en esta área. Ellos plantean que el liderazgo escolar tiene una relación directa con el éxito académico, particularmente a través de la enseñanza y el fortalecimiento del clima escolar. Además, señalan que los líderes deben generar una visión compartida para movilizar a toda la comunidad educativa hacia metas comunes. Harris (2021) reafirma que la gestión educativa es un proceso colaborativo, donde el liderazgo impulsa la innovación en la práctica docente. En este sentido, el liderazgo pedagógico resulta esencial para la mejora de la enseñanza. Por otro lado, Day (2021) aborda el liderazgo transformacional como una herramienta que inspira al personal educativo mediante la generación de confianza y motivación, lo cual influye positivamente en la gestión institucional. Este liderazgo fomenta la innovación y el compromiso, aspectos fundamentales para implementar políticas educativas eficaces.

El clima organizacional es otro componente afectado por el liderazgo. Un entorno institucional positivo favorece la motivación docente, el trabajo colaborativo y la satisfacción estudiantil. Según Hattie (2020), el liderazgo tiene un impacto directo en el clima institucional, que a su vez repercute en el rendimiento académico. El desempeño

académico, como indicador clave de la calidad educativa, se refleja en el aprendizaje, las evaluaciones y las competencias adquiridas por los estudiantes. La gestión educativa, influenciada por el liderazgo, puede mejorar considerablemente estos indicadores al crear entornos de aprendizaje efectivos y apoyar el desarrollo docente. Finalmente, investigaciones recientes (Leithwood et al., 2020; Harris, 2021; Robinson, 2020; Hattie, 2020) coinciden en que los líderes educativos no solo intervienen en los aspectos administrativos, sino que también transforman las prácticas pedagógicas, fortalecen el clima institucional y optimizan el rendimiento escolar. Estas evidencias subrayan que el liderazgo, ya sea transformacional, distribuido, pedagógico o estratégico, desempeña un papel esencial en la gestión educativa actual.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, de tipo no experimental, con alcance descriptivo y correlacional. La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de comprender y analizar la relación existente entre el liderazgo ejercido en la escuela preparatoria y la calidad de la gestión escolar, identificando tanto los patrones cuantificables como las experiencias subjetivas de los actores involucrados en la gestión educativa. El método mixto resulta idóneo para este estudio, ya que permite una triangulación de datos que enriquece la comprensión del fenómeno. Por un lado, el componente cuantitativo permite establecer correlaciones entre variables (liderazgo y gestión educativa), mientras que el componente cualitativo facilita explorar percepciones, prácticas y

experiencias dentro del contexto educativo. Esta estrategia metodológica se respalda en estudios recientes que promueven el uso de metodologías mixtas para abordar problemas educativos complejos desde una perspectiva integral (Creswell & Creswell, 2021). Esta combinación metodológica ofrece una visión más completa, contrastando los datos estadísticos con las narrativas de los participantes, lo cual fortalece la validez interna del estudio. La metodología no experimental se adopta porque no se pretende manipular las variables, sino observar y analizar los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural (Hernández, Fernández & Baptista, 2021). Asimismo, al tratarse de una investigación de campo, se realiza directamente en las instituciones educativas, permitiendo un acercamiento real y contextualizado, lo que contribuye a mejorar la pertinencia de los hallazgos.

El desarrollo metodológico de este estudio se organiza en varias fases:

Fase 1: Revisión teórica y documental. Se recopila y analiza información actualizada sobre liderazgo educativo, estilos de liderazgo, gestión escolar y su impacto en los centros educativos. Esta etapa permite construir el marco conceptual y establecer las variables de estudio. La selección de fuentes teóricas se basa en su actualidad, relevancia y rigor académico.

Fase 2: Diseño de instrumentos. Se elaboran dos instrumentos principales: cuestionarios estructurados tipo Likert para el análisis cuantitativo y guías de entrevistas semiestructuradas para el análisis cualitativo. Ambos instrumentos se diseñan con base en

la literatura especializada y fueron validados mediante juicio de expertos.

Fase 3: Aplicación de instrumentos. Se realiza el levantamiento de datos en el campo por medio de Google Forms, aplicando los instrumentos en las instituciones seleccionadas. La elección del formato digital permite una recolección más eficiente y ecológica, además de facilitar el acceso y la participación de los sujetos de estudio.

Fase 4: Análisis de datos. Los datos cuantitativos se procesan mediante software estadístico como SPSS y Power BI, permitiendo realizar análisis de frecuencias, correlaciones y comparaciones. Los datos cualitativos se analizan mediante codificación temática utilizando NVivo y Atlas.ti, lo cual permite identificar patrones recurrentes, divergencias y aspectos emergentes.

Fase 5: Interpretación y triangulación. Se integran los resultados cuantitativos y cualitativos para establecer relaciones, contrastes y convergencias entre los hallazgos. La triangulación permite validar los resultados desde diferentes perspectivas, aumentando la credibilidad de las conclusiones.

El estudio se realizó en la Huasteca Norte en San Luis Potosí, México, con especial énfasis en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. La muestra está conformada por una directora, un subdirector, cinco docentes y setenta estudiantes de segundo y cuarto semestre. Se tomó a todo el universo por conveniencia, dado que se seleccionaron a todos los participantes con base en su accesibilidad, disponibilidad y pertinencia al objeto de estudio. Este criterio permite

focalizar el análisis en instituciones con problemáticas y contextos similares (Flick, 2020). Se trabajó con un cuestionario tipo Likert compuesto por 30 ítems distribuidos en dos dimensiones: liderazgo y gestión educativa. Evalúa percepciones sobre estilos de liderazgo, comunicación institucional, planificación, toma de decisiones y clima organizacional. Asimismo, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada dirigida a directivos y docentes, con el fin de profundizar en experiencias, prácticas de liderazgo, conflictos de gestión, fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos administrativos y pedagógicos. Ambos instrumentos fueron validados previamente mediante juicio de expertos y prueba piloto en una institución similar no incluida en el estudio, garantizando su pertinencia y claridad.

Para la recolección de datos, se solicitó autorización formal a las autoridades educativas, y se realizó una reunión informativa con los participantes, explicando los objetivos del estudio y solicitando su consentimiento informado. La aplicación del cuestionario se realizó en formato digital y las entrevistas se llevaron a cabo en sesiones individuales y grabadas (previo consentimiento), respetando en todo momento la confidencialidad. Los datos se sistematizaron en matrices y bases de datos para su posterior análisis estadístico y temático.

La validez del estudio se garantiza mediante diversas estrategias:

Validez de contenido: Asegurada mediante la revisión de literatura actualizada y del juicio de expertos que evalúan la congruencia entre

los ítems del cuestionario y los constructos teóricos.

Validez interna: Se refuerza con la triangulación metodológica, al comparar resultados cuantitativos y cualitativos que validan o complementan los hallazgos entre sí.

Validez externa: Aunque la muestra no es probabilística, se procura que los contextos seleccionados compartan características estructurales comunes con otras instituciones de la región, lo cual permite establecer inferencias teóricas transferibles (Mertens, 2022).

La confiabilidad se evalúa por medio de los siguientes mecanismos:

Prueba piloto: Se aplica el cuestionario antes del estudio definitivo para verificar la comprensión de los ítems.

Codificación doble: En el análisis cualitativo, se realiza una doble codificación de los datos por parte de dos investigadores para garantizar la estabilidad de los resultados interpretativos.

Protocolos estandarizados: Todos los procedimientos se rigen por manuales y lineamientos definidos para evitar sesgos o variaciones en la aplicación de instrumentos (Miles, Huberman & Saldaña, 2020).

Asimismo, el uso de tecnologías como plataformas de recolección digital y software de análisis contribuye a una mayor precisión en la sistematización de datos. Esto permite al investigador centrarse en la interpretación y comprensión del fenómeno, favoreciendo

una perspectiva crítica y contextualizada de los hallazgos (Guetterman, 2023). En suma, esta metodología mixta permite captar tanto las tendencias generales como las particularidades del liderazgo directivo y su impacto en la gestión educativa, generando evidencias válidas, confiables y pertinentes para orientar procesos de mejora institucional en el nivel medio superior.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La recopilación de datos fue realizada mediante dos instrumentos: un cuestionario tipo Likert y entrevistas semiestructuradas. Cuestionario tipo Likert: Se aplicaron 30 ítems distribuidos en dos dimensiones: liderazgo y gestión educativa. A través de este cuestionario, se buscó evaluar las percepciones de los directivos y docentes de la institución académica sobre el impacto del liderazgo en la gestión educativa. Los resultados mostraron que en el liderazgo transformacional: los directivos que adoptaron un enfoque transformacional obtuvieron una puntuación media alta (4.5 en una escala de 1 a 5) en cuanto a la motivación del personal y la creación de un ambiente colaborativo, mientras que en el liderazgo participativo: similarmente, los líderes que promovieron un liderazgo participativo tuvieron puntuaciones positivas en términos de toma de decisiones compartida, mejorando la relación con los docentes. Las entrevistas realizadas a 5 docentes y 2 directivos revelaron detalles más profundos sobre las percepciones del liderazgo. Las respuestas se codificaron en categorías clave como comunicación institucional, motivación docente, clima laboral y gestión del cambio. Por ejemplo, un docente mencionó que: Cuando la

dirección se involucra en las decisiones y escucha nuestras inquietudes, el ambiente en la escuela mejora considerablemente. Esta respuesta refuerza la importancia de la participación en la toma de decisiones.

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación está centrado en entender cómo los estilos de liderazgo impactan la gestión educativa y el desempeño institucional. Los resultados de este estudio respaldan dicha teoría, ya que la implementación de un liderazgo transformacional se asoció con una mayor motivación del personal docente y una mejor calidad en los procesos educativos. Por otro lado, el liderazgo participativo, según Leithwood et al. (2020), favorece la colaboración y la toma de decisiones en equipo, lo que también se reflejó en las respuestas de los participantes. En el cuestionario, los docentes que percibieron un liderazgo participativo mostraron un mayor compromiso con la institución y una mayor satisfacción laboral.

El análisis se realizó por separado para cada una de las variables clave de la investigación: liderazgo, gestión educativa, motivación docente y clima laboral.

Liderazgo: Los datos obtenidos del cuestionario mostraron que un liderazgo transformacional se asocia con un alto grado de motivación y satisfacción en el personal docente. De acuerdo con las respuestas, el liderazgo participativo también mostró efectos positivos, aunque de manera menos destacada que el transformacional. Esto puede atribuirse a que los docentes se sienten más involucrados cuando los directivos adoptan un enfoque más colaborativo.

Gestión educativa: Los directivos que implementaron un estilo de liderazgo más inclusivo (participativo) reportaron mejores resultados en términos de organización y desempeño institucional. Esto está en línea con las teorías que afirman que un liderazgo distribuido mejora la gestión y la toma de decisiones (Leithwood et al., 2020).

Motivación docente: Según los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, los docentes expresaron que la motivación aumentaba cuando percibían que su opinión era tomada en cuenta por la dirección.

Clima laboral: El clima laboral fue otra variable que se destacó en el análisis. Los resultados del cuestionario mostraron que el liderazgo transformacional y participativo contribuyeron de manera significativa a un clima laboral positivo. Los docentes y directivos coincidieron en que una buena comunicación y un enfoque de liderazgo colaborativo ayudaron a reducir conflictos y mejorar la relación interpersonal en la institución. A partir de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas, se identificaron varias categorías clave: comunicación institucional, motivación docente, clima organizacional y toma de decisiones compartida.

Comunicación institucional: Los docentes destacaron la importancia de una comunicación clara y abierta con la dirección. Como se mencionó en las entrevistas: La dirección siempre nos mantiene informados sobre los cambios importantes. Esto nos da confianza y mejora la colaboración.

Motivación docente: La motivación fue un tema recurrente, especialmente en aquellos

casos donde se percibió un liderazgo transformacional. Los docentes mencionaron que el liderazgo que fomenta el respeto y la valoración del trabajo docente contribuye a un mayor compromiso con la institución.

Clima organizacional: Los resultados mostraron que los docentes percibieron un clima organizacional más positivo en la institución, cuando se practicaban estilos de liderazgo colaborativo. Se citó en las entrevistas que: cuando la dirección escucha y responde a nuestras necesidades, el ambiente en la escuela se vuelve más armonioso.

Toma de decisiones compartida: Esta categoría fue prominente en las respuestas de los docentes, quienes expresaron que se sentían más valorados cuando se les involucraba en el proceso de toma de decisiones. Esta práctica, según Leithwood et al. (2020), mejora la cohesión organizacional.

Los resultados obtenidos en este estudio son coherentes con las teorías existentes sobre liderazgo educativo. El liderazgo transformacional, se asocia con un incremento en la motivación y satisfacción del personal docente. Igualmente, el liderazgo participativo se vincula con un clima organizacional positivo y una mayor eficacia en la toma de decisiones, lo que también coincide con los hallazgos de Leithwood et al. (2020). La congruencia con el marco teórico se observa también en la forma en que el liderazgo impacta la gestión educativa. La literatura revisada destaca que los líderes efectivos crean un ambiente de confianza, comunicación abierta y colaboración, lo cual se reflejó en los datos obtenidos de los cuestionarios y las entrevistas. Este análisis se

alinea completamente con la metodología adoptada, que combinó un enfoque cuantitativo y cualitativo. El cuestionario tipo Likert proporcionó datos cuantitativos que permitieron establecer correlaciones entre las variables de liderazgo y gestión educativa. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en las percepciones subjetivas de los docentes y directivos, lo que enriqueció la interpretación de los resultados.

La metodología no experimental, de campo, permitió observar directamente los fenómenos en su contexto real, y los resultados reflejan con precisión la realidad de la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos.

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió alcanzar de manera satisfactoria los objetivos planteados en la investigación, tanto los generales como los específicos.

Objetivo general: Analizar el impacto del liderazgo en la gestión educativa en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos. Los resultados obtenidos a través de los cuestionarios y las entrevistas evidencian una relación clara entre los estilos de liderazgo (principalmente el transformacional y participativo) y la mejora en la gestión educativa. El liderazgo impacta directamente en la motivación docente, el clima organizacional y la calidad de la gestión institucional, lo cual confirma que la implementación de estos estilos de liderazgo tiene efectos positivos en los procesos educativos.

Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la gestión educativa. Se identificaron principalmente dos estilos de liderazgo predominantes: el liderazgo transformacional y el participativo. Ambos estilos se asociaron con un ambiente laboral positivo y una mejora en la calidad educativa.

Determinar la relación del liderazgo en el desempeño institucional. El liderazgo transformacional fue el que más impactó en la motivación y compromiso del personal docente, lo que a su vez contribuyó a un mejor desempeño institucional. Identificar las características del liderazgo efectivo en la gestión educativa. Las características más destacadas de un liderazgo efectivo incluyen la comunicación abierta, la toma de decisiones compartida y la capacidad de inspirar y motivar al equipo educativo., por lo tanto, se puede concluir que se han cumplido tanto los objetivos generales como los específicos de manera satisfactoria.

La hipótesis principal de este estudio afirmaba que la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la escuela preparatoria tiene un impacto positivo en la gestión educativa, incrementando la motivación y el compromiso del personal docente, y mejorando los indicadores de calidad institucional. Los resultados confirman esta hipótesis. Los datos obtenidos a través de los cuestionarios y las entrevistas evidencian que la adopción de un liderazgo transformacional y participativo no solo mejora la motivación y el compromiso del personal docente, sino que también tiene un impacto positivo en el clima laboral y en la calidad de los procesos educativos de la institución. Los docentes y directivos reportaron una mayor satisfacción

laboral, un mejor ambiente de trabajo y una mayor eficiencia en la toma de decisiones institucionales, lo que respalda la hipótesis planteada.

La pregunta de investigación principal planteaba: ¿Cómo influye la implementación de un liderazgo transformacional y participativo en la motivación del personal docente y en los indicadores de calidad institucional en la Escuela Preparatoria Profesor Tirso Pozos Pozos? A través del análisis de los datos obtenidos, se respondió que la implementación de un liderazgo transformacional y participativo tiene un impacto positivo en la motivación docente, ya que fomenta un ambiente de confianza, colaboración y respeto. Los docentes se sienten más valorados y comprometidos con su labor cuando sus opiniones son tomadas en cuenta en las decisiones de la institución. Además, este tipo de liderazgo mejora los indicadores de calidad institucional, ya que se reflejan en una mejor organización, gestión del tiempo y mejora en los procesos pedagógicos. Las entrevistas confirmaron que los líderes que adoptan estos estilos motivan a su equipo a trabajar de manera más cohesionada y con un mayor sentido de pertenencia, lo cual se traduce en un desempeño institucional más eficiente.

Las conclusiones del estudio son objetivas, ya que se basan en datos empíricos obtenidos a través de un enfoque metodológico mixto. Estas conclusiones están directamente conectadas con el marco teórico, que aboga por la influencia positiva del liderazgo transformacional y participativo en la motivación docente y la mejora de la gestión educativa. Los resultados coinciden con las teorías de liderazgo transformacional,

así como con las propuestas de Leithwood et al. (2020) sobre el liderazgo distribuido, ambas ampliamente aceptadas en la literatura educativa. El diseño metodológico mixto permitió obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Los datos cuantitativos, obtenidos a través del cuestionario tipo Likert, proporcionaron una visión general de las percepciones de los docentes y directivos sobre el liderazgo y la gestión educativa, mientras que los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas permitieron profundizar en las experiencias y opiniones de los participantes. Este enfoque metodológico, combinado con el análisis riguroso de los datos, permitió alcanzar conclusiones específicas sobre cómo los estilos de liderazgo impactan en la motivación docente, el clima organizacional y el desempeño institucional.

Este estudio aporta un nuevo conocimiento en el campo del liderazgo educativo, especialmente en contextos de instituciones de educación media superior en la región Huasteca Potosina de San Luis Potosí. La evidencia empírica obtenida en este estudio refuerza la idea de que el liderazgo transformacional y participativo tiene efectos positivos tanto en la motivación docente como en la gestión educativa. Además, se amplía la comprensión de cómo estos estilos de liderazgo pueden mejorar el clima laboral y la calidad de los procesos educativos en una institución específica.

Una de las principales limitaciones de este estudio fue su enfoque en una sola institución educativa, lo que limita la capacidad de generalizar los resultados a otras instituciones de la región o del país. Además, debido al tamaño reducido de la

muestra (7 participantes), los resultados podrían no ser representativos de toda la población educativa. Otro límite importante es el hecho de que los datos obtenidos provienen principalmente de la percepción subjetiva de los participantes, lo cual puede estar influenciado por factores personales y contextuales.

A partir de los hallazgos obtenidos en este estudio, se propone realizar investigaciones futuras que amplíen la muestra a otras instituciones de educación media superior, para validar la generalización de los resultados. Además, sería interesante explorar el impacto de otros estilos de liderazgo, como el liderazgo pedagógico, en la gestión educativa. También se recomienda investigar la relación entre liderazgo y el rendimiento académico de los estudiantes, para obtener una comprensión más amplia del impacto del liderazgo en los procesos educativos.

BIBLIOGRAFÍA

Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo. *Revista EDUCARE*. Recuperado de <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>.

Camacho, J., Sánchez, R., Hernández, L., & Paredes, G. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. *Ciencia Latina*. Recuperado de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Day, C. (2021). El impacto del liderazgo en los resultados educativos de los estudiantes. *Administración y Liderazgo en la Gestión Educativa*, 48 (4), 649-662.

Escalona, O. (2020). -Desafíos de la universidad venezolana en el siglo XXI. *Revista arbitrada del CIEG (Revista Mentor)*.

Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Freire, M., & Miranda, J. (2021). El liderazgo pedagógico y su impacto en el rendimiento académico en América Latina. *Estudios Latinoamericanos en Educación*. Recuperado de <https://estudioslatinoamericanos.com>.

Gobierno de San Luis Potosí. (2025). Estudio sobre la educación media superior en la región Huasteca Potosina. Recuperado de <https://www.slp.gob.mx/educacion>

Guetterman, T. C. (2023). *Foundations*

of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/15586898221130839>

Harris, A. (2021). Liderazgo y gestión escolar: Una revisión crítica. *Revista de Gestión Educativa*, 39 (2), 215-230.

Hattie, J. (2020). *Aprendizaje visible: Una síntesis de más de 800 metaanálisis relacionados con el rendimiento*. Routledge.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). Leading School Improvement in Canada: The Role of Leadership in Enhancing Student Outcomes. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.

Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Siete afirmaciones contundentes sobre el liderazgo escolar exitoso. *Liderazgo y Gestión Escolar*, 40 (1), 1-18.

Mertens, D.M. (2022). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Molina-Vicuña, G. (2023) - Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos (Revista Mentor)*.

Molina-Vicuña, G. (2023). El liderazgo transformacional como motor del cambio organizacional en escuelas. *Telos*. Recuperado de <https://doi.org/10.36390/telos253.14>.

Robinson, V. (2020). El impacto del liderazgo en los resultados estudiantiles: Un metaanálisis. *Liderazgo Educativo*, 78 (4), 33-40.