

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DEL SIGLO XXI: UNA HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Amparo Ochoa Berbesí¹

amparo_berbesi@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-23243838>

**Doctorando en Educación
Instituto Pedagógico Rural
"Gervasio Rubio" (IPRGR)
Venezuela**

Nubia Ochoa Berbesí²

nubiaochoaberbesi@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-72778338>

**Doctorando en Educación
Instituto Pedagógico Rural
"Gervasio Rubio" (IPRGR)
Venezuela**

Recibido: 01/07/2025

Aprobado: 30/07/2025

Resumen

El liderazgo va más allá de la capacidad de lograr que un grupo de individuos obedezca o siga las indicaciones de un líder. Tiene que ver con las habilidades que le permiten al gerente educativo encaminar los esfuerzos de todos y cada uno de los integrantes de su comunidad educativa, hacia un mismo fin o propósito: elevar la calidad de la enseñanza en igualdad de condiciones como de oportunidades, atendiendo la diversidad presente en las aulas; por esa razón, el objetivo o propósito de este artículo de revisión, es el de analizar cómo el Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa del Siglo XXI, se puede convertir en una herramienta para la Innovación y la Mejora Continua en los centros educativos. Dejando como punto de referencia, el proceso llevado a cabo en la I.E. Colegio Integrado Fe y Alegría del municipio de los Patios, Norte de Santander, en el cual se abren infinitas posibilidades para transformar el modelo educativo tradicional. En consecuencia, los avances que se logren con la implementación de este tipo de liderazgo tendrán un impacto positivo en el desempeño académico de los estudiantes, en la convivencia y el clima

¹ Rectora de la I.E. Colegio Integrado Fe y Alegría. Los Patios, Norte de Santander, Colombia. Doctorando en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio.

² Rectora de la I.E. Rural San José de Calasanz. El Zulia. Norte de Santander. Formación docente en pregrado y postgrado. Doctorando en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio.

organizacional de toda la institución en general.

Palabras clave: Gestión Educativa, Innovación, Liderazgo transformacional, mejora continua.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN 21ST-CENTURY EDUCATIONAL MANAGEMENT: A TOOL FOR INNOVATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IN EDUCATIONAL CENTERS

Abstract

Leadership goes beyond the ability to get a group of individuals to obey or follow a leader's instructions. It involves the skills that enable educational managers to direct the efforts of each and every member of their educational community toward a common goal or purpose: raising the quality of teaching on equal terms and opportunities, addressing the diversity present in classrooms; for this reason, the objective or purpose of this review article is to analyze how Transformational Leadership in 21st-century Educational Management can become a tool for Innovation and Continuous Improvement in educational centers. Using as a point of reference the process carried out at the Fe y Alegría Integrated School in the municipality of Los Patios, Norte de Santander, which opens up infinite possibilities for transforming the traditional educational model. Consequently, the progress achieved through the implementation of this type of leadership will have a positive impact on students' academic performance, on student well-being, and on the organizational climate of the entire institution in general.

Keywords: Educational Management, Innovation, Transformational Leadership, Continuous Improvement.

Introducción

El liderazgo transformacional, en el ámbito educativo, se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para lograr cambios positivos, mejorar la calidad de la enseñanza y la experiencia de aprendizaje, lo que implica lógicamente, que el Director de la institución es el encargado de sentar las bases para que cada uno de sus docentes y demás colaboradores, tengan conocimiento sobre este tipo de liderazgo y fortalezcan esas habilidades que lo hacen tan valioso en todos los ámbitos donde se aplica. Como explica Núñez (2012), a diferencia de otros estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional busca elevar la conciencia y el propósito de todos los involucrados, impulsando la innovación y la mejora continua.

En este sentido, ejercer la gestión en un centro educativo implica la presencia de un gerente - líder que esté preparado para enfrentar el cambio y adaptarse al mismo. Es aquí cuando entra en juego el liderazgo transformacional, pues la escuela como el sistema abierto que es, está expuesta a los cambios y las transformaciones tecnológicas, sociales, económicas, políticas, culturales, y demás; las cuales deben ser no solo confrontadas sino también previstas, es decir estimadas o visualizadas con anticipación, de tal forma que el Gerente Educativo pueda resolver los problemas que se le presenten dentro de la organización y así encontrar el éxito organizacional (Cervera 2012, Martínez 2013, Huilca 2015, Hermosilla et al. 2016).]De modo que, el liderazgo transformacional es fundamental en la gerencia educativa para lograr una

escuela innovadora, motivadora y de alta calidad. Un líder transformacional, a través de su visión y su capacidad de inspirar y motivar, puede generar cambios positivos en la comunidad educativa y lograr que la escuela se convierta en un espacio donde todos puedan alcanzar su máximo potencial.

Asimismo, otro de los aspectos cuidados por el gerente educativo de esta institución en su rol de líder transformacional, es la búsqueda y el mantenimiento de un clima organizacional armonioso, donde la autoridad no es impuesta sino otorgada o concedida a base de respeto y empatía; consolidando habilidades en los docentes y estudiantes como la asertividad, la comunicación efectiva y la escucha activa (Sepúlveda 2009, Sierra et al., 2010 y Cortés 2012); por tal razón, a diferencia del liderazgo transaccional, que prioriza la recompensa como motivación. En nuestra institución se promueve el deseo de superación y la gratificación personal como fuerza que impulsa a la rectora, sus coordinadores, personal administrativo como a los mismos docentes, a dar lo mejor de sí mismos, actuando de forma ética y responsable en cada una de sus funciones. Para autores como García et al., (2011) y Balda & Guzmán, (2015), se trata de la búsqueda compartida entre el líder y sus colaboradores, de una transformación real.

Para el caso de la I.E. Colegio Integrado Fe y Alegría, del municipio de Los Patios, N.S., este liderazgo empieza desde la planificación y se consolida en el control, el cual no es ejercido como imposición, sino como autocontrol, convertido en

compromiso consigo mismo y con todos los miembros de la comunidad educativa, cumpliendo con lo que explica Yu et al., (2002) cuando indica que el liderazgo transformacional se inserta en las condiciones representativas de la escuela como son los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización, así como sus recursos; al mismo tiempo, el líder transformacional es capaz de delegar, enseñando con su propio ejemplo que sí es posible hacer bien las cosas, por eso su autoridad es ejercida mediante la coordinación, supervisión de clases, supervisión de los planes, proyectos y programas, las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., pero todo ello, con la participación de sus docentes.

En consecuencia, desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) genera en toda la comunidad educativa un compromiso, derivado de ese diagnóstico de la realidad, para posteriormente delegar funciones sin perder de vista las responsabilidades, lo cual le provee la toma de decisiones y así resolver eventualidades (Cruz-Ortiz et al., 2013); dejando claro que todas y cada una de estas actividades son ejecutadas de forma conjunta y colaborativa entre todos los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, pues de esta integración surgen los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), los Proyectos Ambientales Escolares (PRAE), los Proyectos Pedagógicos de Aula, entre otros. Finalmente, todas estas características le permiten a su rectora hacer un excelente

manejo del conflicto, el cual como es comprensible no puede ser evitado, por el contrario, es natural que se dé dentro de la misma esencia de la transformación).

. Teniendo en cuenta que, al igual que cualquier otro tipo de organización, los centros educativos cumplen con los procesos básicos de: Planeación, Organización, Dirección y Control, lo que conlleva a la importancia de implementar planes de mejora en su planeación estratégica y operativa, como a desarrollar proyectos innovadores que generen conocimiento útil para la solución de sus problemas. Es precisamente por estas ventajas, que el liderazgo transformacional puede ser aprovechado como herramienta para la innovación y la Mejora Continua en las instituciones educativas, tal y como se expone a continuación.

Las Habilidades Gerenciales y la Cultura Organizacional en el comportamiento y desempeño de las organizaciones educativas.

Desde tiempos remotos, en las instituciones educativas se han colocado en práctica un conjunto de estrategias que llevan al funcionamiento de éstas como una empresa, tomando como uno de sus objetivos centrar sus ganancias en función de la calidad educativa y el prestigio que se adquiere a lo largo del tiempo, lo cual permite que se amplíe la matrícula estudiantil, que se genere una mayor inversión en infraestructura y recursos para atender esta población y que en definitiva, los ingresos se vean justificados por su sostenimiento en el mercado educativo. En este sentido, se puede afirmar que la Gerencia Educativa se ocupa de estructurar los pasos a seguir

para la planificación, organización y evaluación del centro educativo (Guédez, 2001).

Por esa razón, las instituciones educativas también dependen de los ingresos económicos que consiguen con la ejecución de sus actividades, es decir, que su sostenimiento depende del número de estudiantes matriculados, de los aportes que le brinde el Estado (si es una entidad pública) y del manejo que hace de los recursos que tiene a su alcance; siendo el rol del directivo fundamental para lograr los resultados esperados, especialmente en el trabajo conjunto que lleva a cabo con su equipo de trabajo. Es precisamente allí donde se enfoca su habilidad para gestionar un clima organizacional armonioso y proactivo, desde el nivel directivo, hasta el último de los empleados del nivel operativo. Como indica Caballero y Guadamos (2014):

El Clima Organizacional evidencia no solo cómo se relacionan entre sí los miembros de una empresa, sino también las actitudes y los valores que cada uno posee al momento de confrontar un conflicto o sobrellevar alguna dificultad en el desempeño de su trabajo o en la interacción con sus compañeros. (p. 49)

Por lo tanto, el Clima Organizacional hace parte de la Cultura Organizacional, al integrarse entre los componentes que definen o caracterizan ese ambiente donde se relacionan e interactúan todos los miembros de la institución educativa. Sin que esto suponga o implique el desconocimiento de esa responsabilidad individual que cada uno

tiene de responder por su desempeño en su puesto de trabajo; al mismo tiempo que requiere un conocimiento profundo de los procesos que son llevados a cabo en el área donde labora, para que pueda cumplir con eficiencia sus tareas, pero a su vez, colaborar a otros con aquellas que le sean difíciles o incomprendidas. Una cultura que indica formación y preparación no solo técnica sino también humana. Tal y como lo define Montero, (2017):

La Cultura Organizacional es la integración de los componentes como el ambiente y el clima que se crea o se construye en la empresa, como consecuencia de los conocimientos, las experiencias y los valores asumidos por sus miembros; pero también de las actitudes, los pensamientos o incluso ideas preconcebidas que cada individuo trae desde su hogar o como resultado de su propia filosofía de vida. De ello depende en gran medida el cómo se relaciona con los otros y cómo se desenvuelve en la interacción con su medio laboral. (p. 35)

Por su parte, Krieger y Franklin (2015) mencionan que la cultura también está permeada o se ve influenciada por el uso de las tecnologías, tanto en la comunicación como en la manipulación o ejecución de las tareas realizadas dentro de su puesto de trabajo. Por eso, estos autores lo llaman sistema sociotécnico, porque integra lo social de las relaciones e interacciones humanas, con el manejo y el conocimiento técnico y/o tecnológico; llevando consigo una implicación ética que se ve manifestada en las actitudes y las conductas de los miembros de la empresa, quienes demuestran en dichas relaciones, sus creencias y valores, ya sean de índole religiosa, política, artística o incluso personales como la orientación sexual, los tabúes o prejuicios sobre ciertas personas o los estereotipos. Al respecto, Robbins y Judge (2015) afirman que cada

empresa es una sociedad en miniatura que valora como propios dichos significados, sean o no compartidos por todos.

En este mismo orden de ideas, otras investigaciones como la de Segredo López (2017) indican que existen al menos siete (7) características que representan la cultura organizacional, y que, al mismo tiempo, son referentes de la planeación estratégica como parte de los valores o principios que en ella se formalizan; si bien estos principios pueden ser a primera vista creencias o ideales que cada individuo trae consigo, con el paso del tiempo se van convirtiendo en su filosofía de vida, en cuestiones trascendentales que marcan sus actitudes y comportamientos, sesgando así la forma como se relacionan con los otros dentro de su entorno laboral, para bien o para mal. Algo que generalmente suele pasar desapercibido en aquellas organizaciones como los centros educativos, donde se relacionan personas de diversas culturas, niveles socioeconómicos o incluso, creencias religiosas y políticas.

Otro de estos aspectos es la declaración de la misión y visión de la empresa (en este caso de la institución educativa), en las cuales se formaliza la intención y el compromiso que tiene la organización con sus clientes internos y externos, exponiendo cuál es el propósito de su existencia, qué tipo de beneficio o aporte le ofrece a la comunidad como a la sociedad en general, lo cual orienta las actuaciones de sus miembros en la cotidianidad de sus funciones; desafortunadamente, estos lineamientos suelen quedarse plasmados en el papel, con una extraordinaria retórica que no pasa de

ser solo una intención. Ni que decir de los valores, que al igual que la misión y la visión, reflejan el carácter de la organización, por lo cual, en el ámbito educativo la justicia, la inclusión y la tolerancia, deberían ser máximas irrenunciables.

No obstante, las crisis como los cambios permiten reconocer la necesidad de cambiar los viejos modelo o la forma tradicional de hacer las cosas, que como ha quedado comprobado: no sirve. Por esa razón, autores como Molina Mogollón (2000) afirman que en tiempos de cambio el líder o directivo docente debe dar el primer paso para cambiar la estructura formal que ya no representa los valores ni la filosofía de la institución; en este sentido, es necesario que motive a cada uno de sus colaboradores para que participe de forma proactiva en la transformación y la reestructuración de los cuatro componentes del Proyecto Educativo Institucional: Directivo, Administrativo, Pedagógico y Financiero, para que cumpla con la demanda de la sociedad en función de una educación de calidad, que promueva el desarrollo local y la sostenibilidad de cada comunidad donde se asienten sus miembros.

De lo anterior, se puede inferir que muchos de los conflictos que se presentan en las organizaciones, en este caso educativas, se deben a la ausencia de habilidades y estrategias para el manejo de esa diversidad que como ya se ha venido mencionando, tiene que ver con el origen, el nivel socioeconómico, el tipo de crianza recibida y los valores asumidos por las personas a lo largo de sus vidas. Estas diferencias ocasionan enfrentamientos o confrontaciones entre los directivos, docentes, personal

administrativo, estudiantes, padres y representantes e incluso con la misma comunidad en general, que no saben cómo afrontar dichas diferencias dentro del respeto y la tolerancia. Pudiendo decir que adolecen de las habilidades sociales y comunicativas más básicas como la empatía, la asertividad y la escucha activa.

En consecuencia, esta situación deteriora progresivamente el desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, alejándolos de las metas compartidas, perdiendo el interés y el propósito de participar proactivamente para mejorar las condiciones de acceso y de permanencia a una educación de calidad. En definitiva, obliga a cambiar la forma en que se perciben, se reconocen y se manejan las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, lo cual solo es posible a través del liderazgo transformacional, aquel que logra transmitir una visión compartida y motivar a la acción, sin buscar el beneficio individual por encima del colectivo. Lo que finalmente se traduce en una mejora del rendimiento académico de los estudiantes y un mejor ambiente o clima organizacional que propicia el alcance de las metas institucionales.

En opinión de Segredo Pérez et al. (2017), si no se fortalece la cultura organizacional, tampoco puede garantizarse la realización o el alcance de los objetivos y metas estratégicos, porque es necesario que el directivo o gerente educativo reafirme en cada uno de sus colaboradores el deseo de trabajar proactivamente en función de ellos; en esta medida, queda demostrada la importancia del liderazgo en la

transformación de la cultura organizacional, en la reafirmación de los componentes institucionales, así como en la eficiencia de cada proceso llevado a cabo en la institución educativa, dando pasos seguros y firmes hacia el nuevo modelo educativo donde la innovación y la mejora continua son los principios rectores. Para Burga Ríos (2019), se trata de una transición inevitable o de otra forma, la organización estará destinada a desaparecer.

Por consiguiente, se requiere de una estrategia bien pensada y planificada, para que todos y cada uno de los colaboradores conozcan a profundidad lo que se espera de ellos, sobre todo, cómo llevar a cabo ese cambio. De acuerdo con Benítez Bribiesca (2020), esto implica estructurar desde el nivel estratégico hasta el táctico todas las condiciones o requerimientos que sean necesarios para asegurar el éxito del cambio organizacional; pasando como es comprensible por el fortalecimiento de la cultura organizacional, lo cual implica que la comunicación como la interacción de los grupos de trabajo deben ser firmes, consistentes y efectivos. Esto teniendo en cuenta que los cambios se logran generalmente a largo plazo, pues los hábitos no son necesariamente transformados de forma automática sino progresiva.

En todo caso, es importante entender que la cultura como el cambio organizacional no se consigue de un día para otro, sino que es el resultado de un proceso riguroso y sistemático, que va reconfigurando lo que piensan, sienten y creen cada uno de los miembros de la organización. En esta medida se construyen las

nuevas bases de las relaciones interpersonales que reafirman a su vez los valores compartidos por toda la comunidad educativa; estos valores ya no son individuales (aunque no desaparecen los intereses particulares), sino que buscan la aceptación y el entendimiento de todas las partes involucradas, porque se ha comprendido que es a través del trabajo en equipo que se alcanzan las metas institucionales y por ende, los resultados esperados.

Considerando estas apreciaciones, es recomendable que estos cambios se den de forma programada, es decir, atendiendo a las estrategias pautadas para la implementación de los cambios en la organización, iniciando con los más altos niveles jerárquicos para que den el ejemplo y llegando de la misma forma a los niveles operativos y tácticos; así entonces, desde el rector del colegio hasta el estudiante y el celador del colegio, incluyendo a los padres de familia o al tendero del barrio, todos deben conocer el modelo educativo, la finalidad o el propósito formativo de la institución y su rol en dicho proceso. Para Benítez Bribiesca (2020), esto ocasiona el “efecto halo” o réplica de dicho comportamiento, que permite superar los retos y las expectativas creadas, evitando la frustración a través del seguimiento continuo de cada una de las etapas del cambio organizacional.

Lo anterior es posible en la medida en que cada uno de los directivos del centro educativo desarrollen y fortalezcan habilidades gerenciales como el Liderazgo Transformacional, que no es un liderazgo emanado de la autoridad o la jerarquía de su

puesto, sino del convencimiento y la admiración que logra despertar en sus colaboradores, para que lo acompañen en su propósito de transformar la manera en que se vienen llevando a cabo los procesos y que no han sido eficaces; solo así este gerente-líder estará en la capacidad de lograr el cambio que todos necesitan y que llevará sin lugar a dudas al éxito de la organización. En otras palabras, la transformación se da cuando cada uno de los miembros comprende y acepta que la inteligencia ligada a la proactividad hace posible cambiar aquello que en un principio generaba resistencia o parecía imposible de lograr, dejando espacio para la integración y la unificación de los procesos y las personas.

Finalmente, como indican García Barbarán y Vélez Jiménez (2024) cuando afirman que el rol del gerente educativo va más allá de monitorear el desempeño de sus docentes y el personal administrativo, para asegurarse de que todos trabajen en función de un mismo objetivo, garantizando a su vez que cada una de las tareas o actividades se lleven a cabo de forma eficaz, con ética, dirigiendo con amor, optimismo, creatividad, idealismo y visión transformadora; pero sobre todo, ejecutando cada una de sus actividades o tareas con responsabilidad al mismo tiempo que delegan en sus colaboradores sin perder el compromiso ni defraudar la confianza, esforzándose en poner siempre lo mejor de sí mismos en todo lo que llevan a cabo.

En este mismo orden de ideas, autores como Blanco-López et al. (2021) destacan el papel del Gerente Educativo en la creación de un ambiente o entorno que

fomente la armonía y con ello se propicie la creatividad y el ingenio de los estudiantes, quienes se sientan libres de expresar sus ideas y sentimientos dentro de los parámetros del respeto y la sana convivencia; siendo entonces las habilidades como la asertividad y la empatía, requisitos fundamentales para establecer estos vínculos y generar un clima organizacional que termine impactando positivamente el desempeño académico como la convivencia en todos los ámbitos de la institución. Siendo el liderazgo desde la perspectiva docente igual de valioso, como lo exponen Padilla y Vargas (2023), quienes destacan que debe existir el dialogo y la comunicación efectiva entre los directivos y los profesores si se quieren alcanzar los objetivos institucionales.

Hasta aquí, puede inferirse que se trata de una nueva racionalidad donde los directivos como los docentes puedan auto determinarse, integrarse, sentirse correspondidos en su desempeño y sus expectativas, capaces de autocontrolarse, ser evaluados de forma justa en su desempeño no solo académico sino personal, atendiendo al tipo de relaciones que se establecen entre colegas y superiores, reconociendo la presencia de valores que hacen más fuerte la identidad o el sentido de pertenencia con la institución educativa a la que se pertenece, con la participación protagónica y proactiva de todos los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres y representantes, obreros, entre otros. Sin los cuales dicho cambio definitivamente, no sería posible.

Aspectos que concuerdan con el ámbito educativo de la I.E. Colegio Integrado

Fe y Alegría, en el cual se promueve el deseo de superación y la gratificación personal como fuerza que impulsa a la rectora, sus coordinadores, personal administrativo como a los mismos docentes, a dar lo mejor de sí mismos, actuando de forma ética y responsable en cada una de sus funciones. Para autores como García et al., (2011) y Balda & Guzmán, (2015), se trata de la búsqueda compartida entre el líder y sus colaboradores, de una transformación real; lo que hasta ahora ha permitido hacer un excelente manejo del conflicto, el cual como es comprensible no puede ser evitado, por el contrario, es natural que se dé dentro de la misma esencia de la transformación, de forma gradual, mediada y progresiva en un tiempo determinado.

Sin embargo, el liderazgo transformacional le permite al gerente educativo manejar con asertividad e inteligencia emocional, los factores afectivos y cognitivos que hacen parte de la interacción social en la que los docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa se relacionan (Alonso et al., 2010); evidenciando el conocimiento de su realidad tanto en lo pedagógico como en lo administrativo y gerencial, lo que se traduce finalmente en la elaboración de estrategias y actividades que encaminan el cambio organizacional sin la inmediatez de los resultados, sino con la responsabilidad que procura el enfoque de la innovación y la Mejora Continua en los centros educativos. Llevando el análisis hacia este punto tan relevante no solo para la mejora del clima organizacional, sino también para el mejoramiento de la sana convivencia y la calidad académica que le procura la innovación educativa.

El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativas: ventajas y expectativas

Existen numerosos modelos o enfoques gerenciales que se pueden considerar contemporáneos, en tanto que otros ya son llamados “Emergentes”, por aparecer de forma algo más abrupta o improvisada y revelados a través de la experiencia. Uno de ellos es el denominado Liderazgo Transformacional, que en esta oportunidad es relacionado con la gestión de los centros educativos, para mejorar los sistemas de calidad, la Planeación Estratégica y ampliamente la dirección por objetivos y la Dirección Estratégica integrada. Según Guédez, (2001): “La gestión es un proceso que busca transformar un insumo en un producto terminado”, lo que en el ámbito educativo se puede aplicar al insumo humano de los sujetos que acuden al colegio a formarse para convertirse en seres con conocimientos y competencias para su desempeño en la vida adulta.

Por su parte, Hall (2000) expresa que el liderazgo tiene múltiples connotaciones tanto cognoscitivas como emocionales, siendo multifactorial. Por lo tanto, a primera vista el liderazgo está relacionado muy de cerca con el poder, es decir, es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores. Sin embargo, es importante destacar que la Globalización y la Postmodernidad han cambiado la forma en que se reconoce el liderazgo, especialmente en cómo se valora y se aplica en ciertas instituciones como es el caso de los centros educativos y las organizaciones comunitarias; de allí el cambio

de paradigma, en el cual hoy por hoy, un líder tiene u ostenta su poder no tanto por la autoridad que posee (la cual generalmente se la otorga el cargo que ejerce), sino más bien por la convicción o la influencia que ejerce sobre quienes están a su cargo, para que lleven a cabo sus tareas con el compromiso y la responsabilidad que él por sus propios medios lo hiciera.

En este orden de ideas, Mejía (2021) señala que, el liderazgo transformacional permite alcanzar resultados más amplios con la participación proactiva de los involucrados, debido a que se sienten comprometidos e identificados con los valores el líder. Convirtiéndolo en un liderazgo que se pone a prueba en los momentos de crisis o cambios organizacionales, porque exige, en este caso del Gerente Educativo, su capacidad para adaptarse al cambio y favorecer que sus colaboradores también lo logren con el menor desgaste posible de las emociones, los esfuerzos físicos y por supuesto, la resistencia. Por su parte, Villalobos, (2021) indica que “el líder transformacional no delega funciones sino compromisos que son asumidos con total convencimiento de quien reconoce las fortalezas y habilidades de sus colaboradores” (p.10), sumándole con ello la habilidad de mejorar el sistema educativo para que sea un reflejo de la sociedad.

Lo anterior implica que el liderazgo transformacional exige un cambio estructural y no superfluo, porque la realidad educativa es compleja, al igual que la sociedad. Entonces ambos contextos terminan representando grandes desafíos para los centros

educativos, como lo explica Serrano (2022), cuando afirma que, la administración de las escuelas o las instituciones educativas no puede seguir siendo una tarea simplemente mecánica, sino que debe traspasar las barreras de lo funcional para sanar lo emocional, facilitar lo intelectual y optimizar lo técnico como lo tecnológico. Esto hace que la educación involucre a todos los actores educativos, que conjuntamente buscan generar un ambiente armónico colaborativo.

En la misma línea Hasek y Ortiz (2021), afirman que estos cambios son ineludibles, quedando demostrado con ello quienes son realmente los excelentes maestros y quienes simplemente ejercen su labor por su deseo de obtener el ingreso; como se puede ver en la mayoría de los centros educativos de Colombia, por lo cual se requiere el acompañamiento de los involucrados en el proceso para tomar de forma conjunta y consensuada las decisiones, de manera que se perciba un ambiente colaborativo, de respeto y de valoración por las opiniones de todos, para construir los proyectos, programas y demás acciones que sean necesarias para optimizar los componentes institucionales del centro educativo.

Asimismo, Córdova et al. (2021), indican que para lograr la transformación del modelo educativo y ejercer un verdadero liderazgo, es necesario involucrar a toda la comunidad educativa en general, es decir, a los docentes, administrativos, estudiantes, padres y representantes, personal obrero y a la misma comunidad en general, para sensibilizarlos sobre la realidad educativa, dialogando con ellos sobre los problemas

que atañen a la institución y por ende a los estudiantes, generando ideas que se conviertan en proyectos de aula, productivos, institucionales, sociales o de cualquier tipo que sirvan para mejorar la problemática y por ende la calidad educativa de la institución. De esta forma se acentúa el carácter de la educación como proceso de interacción constructiva. Esa estrategia debe diseñarse desde la escuela como comunidad.

Definitivamente, las ventajas del liderazgo transformacional se centran en el perfil del Gerente Educativo y el docente en su rol de transformador del modelo educativo tradicional, por uno que sea innovador. Mientras que el director o Gerente Educativo lleva a cabo la Planeación Estratégica y Operativa del proceso educativo bajo el enfoque de Mejora Continua, entendida en este contexto como la aplicación de los principios de la Calidad en el sector educativo, que garantizan que los procesos se cumplan estrictamente bajo los parámetros presupuestados en cada una de las etapas: planeación, dirección, administración y control (Cedeño y Murillo, 2025). De modo que, al presentarse una irregularidad o un desfase de los resultados, se puedan aplicar los correctivos necesarios para mejorar dicha situación.

Figura 1.

Ventajas y expectativas del Liderazgo Transformacional en el ámbito educativo

Visión compartida (Efecto Pigmalión)	Crear expectativas de participación	Compartir información	Explorar la diversidad
El potencial sinérgico surge del equipo y las visiones individuales del futuro. Presupone que los miembros del grupo hayan aceptado e internalizado su misión y acordados valores fundamentales que son compartidos por todo el efecto Pigmalión muestra lo que la mente colectiva puede concebir y evidentemente, el grupo puede realizar.	La sinergia requiere crear una cultura organizacional donde la falta de compromiso se vea como un rasgo inaceptable. Al crear este espacio, cada participante entiende que su participación no es una licencia o un privilegio, sino una obligación de contribuir a la optimización del proceso colaborativo.	Todos los miembros del equipo deben tener acceso a toda la información, el conocimiento y las habilidades necesarias para completar las tareas de manera oportuna y eficiente.	Cuanto mayor sea la diversidad de actores, mayor será el potencial de sinergia. Ardila (2012) no ve las diferencias individuales en la percepción y el comportamiento como barreras a la productividad, pero reconoce que estas mismas diferencias pueden conducir a una mayor sinergia si existen suficientes procesos para lograrlo.

Fuente: Díaz Daza, (2024).

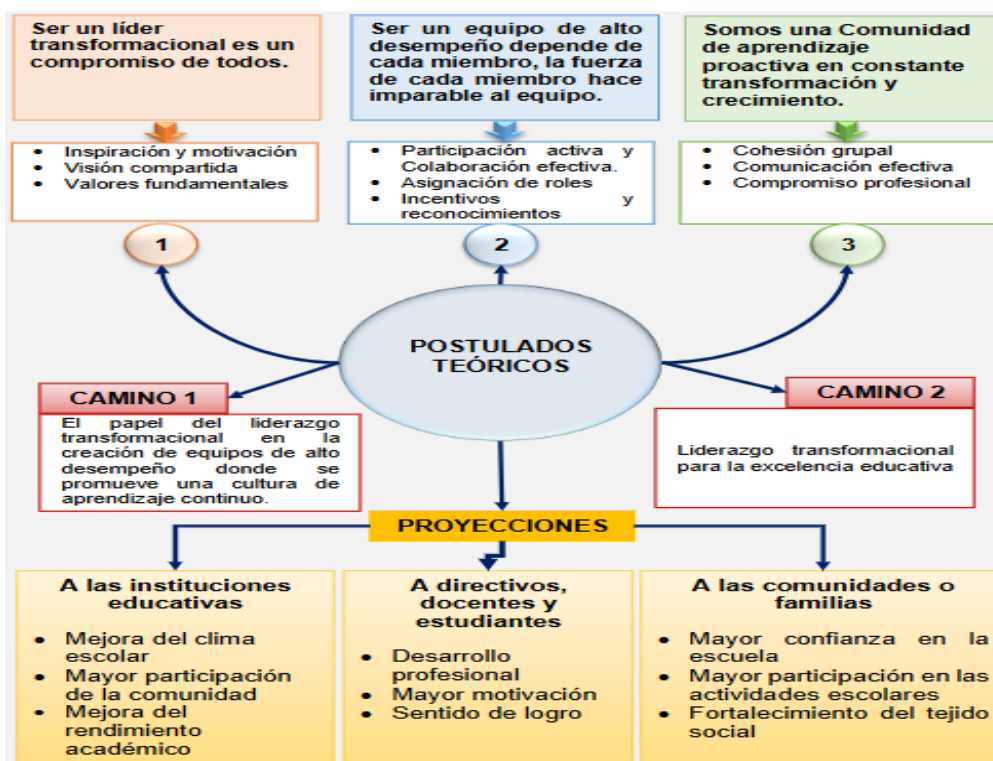
En términos generales, las ventajas del liderazgo transformacional son mayores que sus limitaciones, por eso se mantienen muchas expectativas en ella. Por ejemplo, para Rosales et al. (2022), el liderazgo visto desde la gestión educativa está relacionado con la capacidad que tiene el líder como gerente educativo para encarar acertadamente los problemas y las situaciones conflictivas que se le presentan durante su gestión. Puede llegar a pensarse que es suficiente con las reformas, pero no es así, hay que transformar de fondo las estructuras, para que los centros de aprendizaje

tengan un cambio real, no solo en las prácticas pedagógicas de los docentes, sino también en la forma como se organizan, administran y gestionan los recursos materiales, técnicos, tecnológicos, humanos y financieros. Lo cierto es que el liderazgo transformacional es determinante en la mejora de la calidad educativa.

La razón de la trascendencia que tiene el liderazgo transformacional en la gestión educativa se debe primordialmente a que es a través de éste que se implementa la innovación y la mejora continua con el uso de herramientas gerenciales modernas, con la aplicación de tecnologías, aprovechando y valorando la innovación en todas sus formas, tanto en los procesos pedagógicos como en la gestión estratégica y administrativa.

Figura 2.

Modelo Teórico del Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa



Fuente: Díaz Daza, (2024).

Por consiguiente, es posible cerrar esta disertación presentando un modelo teórico que explica Díaz Daza (2024), a través del cual se visualizan las ventajas y expectativas que tiene esta herramienta gerencial para mejorar aspecto como el clima organizacional, el desempeño académico, el manejo del conflicto, la participación y el compromiso de los padres en el proceso educativo de sus hijos, el apoyo de la comunidad en los proyectos ejecutados, entre otros; todo esto revela que a través del

liderazgo transformacional, es posible mejorar la comunicación y con ello involucrar de forma protagónica a toda la comunidad educativa en cada uno de los esfuerzos que se llevan a cabo para cambiar el modelo educativo tradicional, desde las prácticas pedagógicas de los docentes en las aulas de clase, hasta la forma en que se gestionan los procesos administrativos y operativos en los planteles educativos.

En síntesis, el liderazgo transformacional hace referencia a un estilo de liderazgo que asegura el mejoramiento continuo del centro educativo a través de la creación de vínculos entre los miembros, ideales compartidos y compromisos colectivos que finalmente logran inspirar en ellos el deseo de trabajar en función de los objetivos de la institución, desempeñando su rol de la mejor forma posible, aportando más de lo que se espera de cada uno de ellos, porque su identidad con la organización así se lo demanda. Es así como queda evidenciada la importancia como la utilidad del liderazgo transformacional, al tener el poder de influir positivamente en las actitudes de todos los que comparten en un entorno laboral, en este caso educativo, mejorando significativamente la calidad de la educación impartida en estos centros educativos.

Conclusiones

Cada uno de los estudios revisados, concuerdan en que el liderazgo transformacional es una herramienta muy útil para el éxito de la gestión educativa. Esto quiere decir, que están de acuerdo en que este tipo de líder transformador motiva, inspira, impulsa y promueve más que acciones, emociones y creencias que son compartidas por todos los integrantes de dicha comunidad educativa y que finalmente, facilitan los cambios como las transformaciones. No hay que olvidar que el conflicto es inevitable, por eso, los cambios no buscan eliminar los conflictos, sino aprender a manejarlos y aprovecharlos como punto de partida para nuevas formas de hacer las cosas. Esto es lo que realmente refleja la transformación en el modelo educativo tradicional, donde el maestro es el eje del proceso y no permite que el estudiante construya por sí mismo sus aprendizajes.

O en el caso de la gestión administrativa y pedagógica, cuando el Gerente Educativo como líder directivo se abroga la potestad de imponer su voluntad sin tomar en cuenta las necesidades o las opiniones de sus colaboradores; todo el sistema se ve permeado por el estilo de liderazgo, el cual conlleva inevitablemente un modelo de comunicación, un sistema de valores o antivalores que termina deteriorando el ambiente o el clima organizacional y por ende, el desempeño de todas las áreas o componentes institucionales. Sin olvidar que la innovación y la Mejora Continua tienen un papel relevante en el propósito de transformar este sistema, como es el uso de las

tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los enfoques pedagógicos emergentes, los estilos de aprendizaje innovadores como el aprendizaje autónomo, las metodologías activas, entre otras.

Queda claro entonces, que la motivación es uno de los aspectos que tienen mayor relevancia en el liderazgo transformacional, pues como indican Pacco y Dávila (2022) el Gerente Educativo como líder motiva, inspira y convence sin necesidad de obligar o imponer su voluntad. Esta motivación se convierte en proactividad, en sinergia, en eficiencia y efectividad permanente; lo cual se apoya claro está en estrategias y herramientas como ya se ha dicho como el enfoque de Mejora Continua que implica evaluar, monitorear y hacer seguimiento permanente a los resultados obtenidos o alcanzados durante cada etapa de los procesos pedagógicos, directivos, administrativos, operativos y financieros que conlleva la dirección de un centro educativo, al igual que cualquier tipo de empresa, para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Además, las nuevas técnicas y metodologías facilitan el aprendizaje y elevan la calidad educativa, al tiempo que se conforman equipos comprometidos para llevar a cabo la tarea de transformar el modelo educativo tradicional, alcanzar las metas institucionales, mejorar los resultados y evaluar permanentemente los procesos, para llevar a cabo el cambio que se necesita con la convicción de hacer lo correcto para toda la comunidad educativa; no es simplemente liderar desde la dirección bajo la

autoridad que otorga la jerarquía o el conocimiento, sino congregar, inspirar y motivar a los colaboradores a participar proactivamente en la generación del cambio.

Se puede concluir entonces que, en base al objetivo planteado, respecto a la influencia que el liderazgo transformacional tiene en el ámbito educativo, que el perfil del líder transformacional, lo hace proyectarse como un líder carismático y benevolente, que genera confianza en los seguidores, que da ejemplo con sus acciones, que muestra interés en los seguidores o colaboradores que asegura el éxito por la responsabilidad que comparte (no que delega), por su habilidad para comunicarse, ser empático, asertivo, tolerante. Sobre todo, por construir de la mano de todos y cada uno de los miembros de su comunidad educativa una educación que permita construir la sociedad que el país necesita.

Referencias

- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española*. *Psicothema*.
- Balda, R., & Guzmán, A. (2015). *Liderazgo Transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república de Ecuador*. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE)*, 109-120.
- Benítez Bribiesca F., (2020). *La Cultura Organizacional en la vida de la empresa*. Red Integralis. <https://redintegralis.com/2020/03/26/la-cultura-organizacional-en-la-transformacion-de->
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., y García-Martínez, J. (2021). *Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial*. *Revista Educación*, 45(1), 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44064134020>
- Burga Ríos J., (2019). *Cultura Organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Créditos y Cobranzas Chiclayo 2017*. Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad Señor de Sipán, Perú. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6348/Burga%20R%C3%AD>
- Caballero, J., Guadamos, C (2014). *Estrategias de Cultura Organizacional para mejorar la calidad educativa en el instituto de educación Superior pedagógico privado América de la ciudad de Trujillo*. Tesis pregrado, Instituto de Educación Superior pedagógico privado América. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1421/1/Caballero_Jhonatan_Cultura_Organizacional_Educativa.pdf
- Cedeño, L., y Murillo, M., (2025). *Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en la Educación Básica*. *Reincisol*, 4(7), pp. 1534-1561. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1534-1561](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1534-1561)
- Cervera, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Córdova, E., Rojas, I., y Marín, S. (2021). *El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica*. *Conrado*, 17(80), 231-236. <https://n9.cl/sjfs>
- Cortés, Hernán. (2012). *Caracterización del liderazgo transformacional de los docentes vinculados a las IES de Antioquia*. Universidad Nacional de Colombia, 276 p.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. *Universidad and Empresa*, (25), 13-32.

Recuperado a partir de

- <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>
- Díaz Daza L., (2024). *Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales*. Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- García Barbarán L., Vélez Jiménez D., (2024). *Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular*. Areté, Revista Digital Del Doctorado En Educación, 10(20), 49–67. Recuperado a partir de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_arete/article/view/28351
- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). *El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo*. JEL, 12-14, 19.
- Guédez, Víctor. (2001) *Gerencia, cultura y educación*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Krieger, M., & Franklin, E. (2016). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Hall, S. (2000). Conclusion: The Multicultural Question. In B. Hesse (Ed.), *Unsettled Multiculturalisms: Diasporas, Entanglements, Transruptions* (pp. 209-241). London: Zed Books. <https://doi.org/10.5949/liverpool/9780853235866.003.0006>
- Hasek, S., y Ortiz, L. (2021). *Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa*. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da costa, S., & Páez, D. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Journal of Work and Organizational Psychology, 32, 135-143.
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mejía Campó, N. (2021). *Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular*. [Educational management and transformational leadership of managers in regular elementary education] Revista Publicando, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Molina Mogollón H., (2000). *El Desarrollo Organizacional como facilitador del cambio*. Estudios Gerenciales, (77), 13-26. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/229
- Montero, M. (2017). *Recursos Humanos en desarrollo organizacional*.
- Núñez, R. (2012). *Modelo de Gerencia Educativa bajo un enfoque de liderazgo en las empresas*. México: Editorial Trillas.

- Pacco, R., y Dávila, O. (2022). *La gestión escolar: una revisión de las investigaciones*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Padilla, O., Vargas, J. (2023) *El liderazgo en la gestión del director*. Revista Andina de Educación 6(1). <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Comportamiento organizacional* (Décimosexta Edición ed.). México D.f.: Pearson Educación
- Rosales-Eguía, M., Bullón-Solís, O., y Valero-Palomino, F. (2022). *Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana*. Puriq, 4, e325. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- Segredo Pérez A., García Millán A., León Cabrera P., Perdomo Victoria I., (2017). *Desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Una aproximación conceptual*. INFODIR. 2017; 24 (enero – junio):86 -99. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Sepúlveda Atehortúa, L. (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales*. Tesis Doctoral. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. 2009. 154 p.
- Serrano, K., Martins, F., Cammaroto, A., Díaz, M., Jaramillo, M., y Prieto, Y., (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292502>
- Sierra, W., Ortiz A., Rangel M. & Alvarado, M. (2010) y *Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento*. En: Revista Guillermo de Ockham, 2010, vol. 8, no 2, p. 11-22.
- Villalobos, M. C. V. (2021). *Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: Una revisión de la literatura en Perú, Chile y México* (Masters tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú) Perú. DOI: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19683>
- Yu, H., Leithwood, K. y Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. Journal of Educational Administration; 40 (4/5) ProQuest Education Journals.