



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO EDUCATIVO: UNA REVISIÓN TEÓRICA DESDE EL ENFOQUE VIVENCIAL DE LA GERENCIA EDUCATIVA

Hector Emilio Henao Henao

*Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela*

Henao8424@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8522-9043>

DOI: <https://doi.org/10.56219/se.v26iExtraordinaria%20Nº%201.5063>

pp. 186 -197

RESUMEN

El presente artículo de revisión teórica se constituye como un avance de investigación cuyo propósito es comprender la esencia de la experiencia subjetiva de los gerentes educativos como agentes de cambio, superando los enfoques normativos y funcionalistas que predominan en la literatura. Se analiza el liderazgo transformacional como un factor clave para impulsar cambios profundos en el ámbito educativo, destacando, a partir de autores como Salazar et al. (2025), Cacique y González (2023), y Latapí y Llanos (2024), su capacidad para inspirar y fomentar el desarrollo integral a través de sus cuatro dimensiones: influencia idealizada, inspiración motivacional, estímulo intelectual y atención personalizada. La literatura especializada evidencia que, si bien existen numerosos estudios sobre el tema, estos se han enfocado predominantemente en dimensiones funcionales, descuidando la dimensión vivencial de quienes ejercen la gerencia educativa. Para abordar este vacío teórico, el artículo desarrolla una revisión crítica de la producción académica reciente y fundamenta la propuesta metodológica de una investigación en curso, inscrita en el paradigma interpretativo con un método fenomenológico. Esta ruta permite explorar los significados y vivencias de los actores en su contexto natural, privilegiando la comprensión profunda de sus experiencias y desafíos cotidianos en la gestión del cambio educativo.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, gestión del cambio, enfoque vivencial, gerencia educativa.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL CHANGE MANAGEMENT: A THEORETICAL REVIEW FROM THE EXPERIENTIAL APPROACH OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

ABSTRACT

This theoretical review article serves as a research progress report aimed at understanding the essence of the subjective experience of educational managers as agents of change, moving beyond the normative and functionalist approaches that predominate in the literature. Transformational leadership is analyzed as a key factor in driving profound changes, highlighting—based on authors such as Salazar et al. (2025), Cacique and González (2023), and Latapí and Llanos (2024)—its capacity to

CITA EN APA:

Henao Henao, H. E. (2026). Liderazgo transformacional en la gestión del cambio educativo: Una revisión teórica desde el enfoque vivencial de la gerencia educativa. *Sinopsis Educativa: Revista Venezolana de Investigación*, 26(Extraordinario 1), 168-179. Recuperado en: https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/issue/archive



inspire and foster holistic development through its four dimensions. Specialized literature shows that, while numerous studies exist, they have focused on functional dimensions, neglecting the experiential dimension of those who practice educational management. To address this theoretical gap, this article presents a critical review of recent academic production and establishes the methodological framework for an ongoing study, rooted in the interpretive paradigm and the phenomenological method. This approach allows for the exploration of the meanings and experiences of stakeholders within their natural context, prioritizing a deep understanding of their daily challenges in managing educational change. This theoretical review article serves as a research progress report aimed at understanding the essence of the subjective experience of educational managers as agents of change, moving beyond the normative and functionalist approaches that predominate in the literature. Transformational leadership is analyzed as a key factor in driving profound changes, highlighting—based on authors such as Salazar et al. (2025), Cacique and González (2023), and Latapí and Llanos (2024)—its capacity to inspire and foster holistic development through its four dimensions. Specialized literature shows that, while numerous studies exist, they have focused on functional dimensions, neglecting the experiential dimension of those who practice educational management. To address this theoretical gap, this article presents a critical review of recent academic production and establishes the methodological framework for an ongoing study, rooted in the interpretive paradigm and the phenomenological method. This approach allows for the exploration of the meanings and experiences of stakeholders within their natural context, prioritizing a deep understanding of their daily challenges in managing educational change.

Keywords: transformational leadership, change management, experiential approach, educational management.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL DANS LA GESTION DU CHANGEMENT EN ÉDUCATION : UNE REVUE THÉORIQUE FONDÉE SUR L'APPROCHE EXPÉRIENTIELLE DU MANAGEMENT DE L'ÉDUCATION

RÉSUMÉ

Cet article de revue théorique constitue un état d'avancement de recherche dont l'objectif est de comprendre l'essence de l'expérience subjective des gestionnaires de l'éducation en tant qu'agents du changement, dépassant les approches normatives et fonctionnalistes. Le leadership transformationnel est analysé comme un facteur clé de changement profond, soulignant — d'après des auteurs tels que Salazar et al. (2025), Cacique et González (2023), et Latapí et Llanos (2024) — sa capacité à favoriser le développement intégral à travers ses quatre dimensions. La littérature spécialisée montre que, malgré l'existence de nombreuses études, celles-ci se sont concentrées sur les dimensions fonctionnelles, négligeant la dimension expérientielle de la gestion éducative. Afin de combler ce vide théorique, cet article présente une analyse critique des travaux récents et fonde la proposition méthodologique d'une recherche en cours, inscrite dans le paradigme interprétatif avec une méthode phénoménologique. Cette approche permet d'explorer les significations et les expériences des acteurs dans leur contexte naturel, privilégiant une compréhension approfondie des défis quotidiens rencontrés dans la gestion du changement éducatif.

Mots-clés : leadership transformationnel, management du changement, approche expérientielle, management éducatif.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA GESTÃO DA MUDANÇA EDUCACIONAL: UMA REVISÃO TEÓRICA A PARTIR DA ABORDAGEM EXPERIENCIAL DA GESTÃO EDUCACIONAL

RESUMO

Esta revisión teórica constitui-se como um avanço de pesquisa cujo propósito é compreender a essência da experiência subjetiva de gestores educacionais como agentes de mudança, indo além das abordagens normativas e funcionalistas predominantes na literatura. A liderança transformacional é analisada como um fator-chave para impulsionar mudanças profundas, destacando — com base em autores como Salazar et al. (2025), Cacique e González (2023), e Latapí e Llanos (2024) — sua capacidade de inspirar e fomentar o desenvolvimento integral por meio de suas quatro dimensões. A literatura especializada demonstra que, embora existam numerosos estudos, estes têm se concentrado em dimensões funcionais, negligenciando a dimensão experiencial da gestão educacional. Para abordar essa lacuna teórica, este artigo apresenta uma revisão crítica da produção acadêmica recente e fundamenta a proposta metodológica de uma investigação em andamento, inscrita no paradigma interpretativo com abordagem qualitativa e método fenomenológico. Essa abordagem permite a exploração dos significados e vivências dos atores educacionais em seu contexto natural, priorizando uma compreensão profunda de seus desafios diários na gestão da mudança educacional.

Palavras-chave: liderança transformacional, gestão da mudança, abordagem experiencial, gestão educacional.

I. INTRODUCCIÓN

En el actual escenario de la sociedad del conocimiento, caracterizado por transformaciones vertiginosas y una incertidumbre estructural, las instituciones educativas enfrentan el desafío ineludible de evolucionar para responder a demandas sociales cada vez más complejas. En este horizonte, el liderazgo no emerge simplemente como una función jerárquica, sino como un factor crítico y dinámico para impulsar procesos de cambio profundo y sostenible. Históricamente, la gerencia educativa se ha abordado desde perspectivas administrativas y funcionalistas, orientadas a la optimización técnica de recursos y el estricto cumplimiento de normativas. No obstante, este enfoque reductivo ha relegado a un segundo plano la dimensión humana, intersubjetiva y fenomenológica de quienes lideran dichos procesos (Flores, 2021). La complejidad de la realidad escolar contemporánea exige, por tanto, una transición hacia liderazgos que trasciendan la operatividad burocrática para adentrarse en el terreno de la inspiración, la motivación y el desarrollo integral del ser.

Es en esta coyuntura donde el liderazgo transformacional adquiere una relevancia paradigmática. Como sostienen Salazar et al. (2025), este constructo se ha posicionado como el eje articulador para potenciar el desempeño

docente y reconfigurar la cultura organizacional. Lejos de limitarse a la gestión transaccional de tareas, el liderazgo transformacional —mediante sus dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada— posee la facultad de modificar percepciones y elevar el compromiso ético de la comunidad educativa (Ystaas et al., 2023; Lu et al., 2020). En la práctica pedagógica, esto se traduce en la capacidad de construir visiones compartidas, empoderar al profesorado y situar al estudiante como el centro gravitacional del proceso de enseñanza-aprendizaje (Baloco, 2020; Cacique & González, 2023).

Sin embargo, tras una revisión exhaustiva de la literatura especializada, se identifica una brecha epistemológica significativa. La mayoría de las investigaciones precedentes se han centrado en la descripción taxonómica de sus dimensiones, la medición cuantitativa de su impacto en el rendimiento académico o la prescripción de modelos normativos de aplicación (Latapí & Llanos, 2024; Morales et al., 2023). Esta tendencia, si bien valiosa en términos estadísticos, ha omitido la comprensión de la experiencia subjetiva del gerente educativo. Existe un vacío de conocimiento sobre cómo estos líderes, en su cotidianidad y ante la singularidad de sus territorios, internalizan y negocian los principios del liderazgo transformacional.

Surge entonces la necesidad de interrogar: ¿Cómo se vive el proceso de conversión en agentes de cambio? ¿Qué significados emergen de sus interacciones con la comunidad? ¿De qué manera se manifiesta el liderazgo cuando este abandona la rigidez de los manuales para encarnarse en la vivencia real?

Para abordar esta problemática, el presente trabajo se configura como una investigación en desarrollo que busca comprender la esencia de la experiencia subjetiva de los gerentes educativos como agentes de cambio, superando los modelos funcionalistas predominantes. El propósito de este avance es consolidar la fase de fundamentación teórica y el diseño metódico que orientará la recolección de evidencia empírica.

El manuscrito se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se desarrolla un andamiaje teórico que analiza críticamente las categorías de liderazgo transformacional y gestión educativa bajo las luces de la producción científica más reciente (2023-2025). En segundo lugar, se detalla la arquitectura metodológica de la investigación en curso, la cual se adscribe al paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo y un método fenomenológico, herramientas diseñadas para capturar la profundidad de las vivencias de los líderes educativos en su escenario natural. Finalmente, se presentan las consideraciones iniciales que sirven de plataforma para la fase de campo, aspirando a generar un conocimiento que otorgue voz a la dimensión humana de la gerencia educativa en contextos de transformación.

II. SÍNTESIS TEÓRICA

Para cumplir con el objetivo de comprender la experiencia subjetiva de los gerentes educativos, es fundamental, en primer lugar, realizar un recorrido crítico por los fundamentos teóricos que configuran el objeto de estudio. Este apartado de desarrollo teórico se estructura en torno a tres ejes conceptuales clave que emergen de la revisión de la literatura. En primer lugar, se aborda el concepto de liderazgo transformacional,

desglosando sus cuatro dimensiones fundamentales y su aplicación en el contexto educativo como catalizador de cambios profundos. En segundo lugar, se analiza la evolución de la gestión educativa, contrastando el modelo tradicional administrativo con las perspectivas contemporáneas que la conciben como un proceso estratégico y participativo. Finalmente, se profundiza en la noción de gerencia educativa, entendida no solo como una función técnica, sino como una práctica vivencial y situada, que involucra las subjetividades, valores y contextos de los líderes educativos. Este andamiaje teórico permitirá, posteriormente, delimitar el vacío de conocimiento existente y justificar la pertinencia de un abordaje fenomenológico para explorar la esencia de la experiencia de los gerentes como agentes de cambio.

Liderazgo transformacional

En un entorno marcado por cambios constantes y una competencia creciente, las organizaciones buscan nuevas formas de fortalecerse, el liderazgo transformacional impulsa este propósito al motivar, inspirar y empoderar a los equipos para alcanzar un desempeño superior y un desarrollo integral. En relación con los planteamientos de, Morales et. al, (2023) “el liderazgo transformacional ha sido un concepto de alto interés académico. Puede entenderse como el proceso mediante el cual un líder lleva a sus seguidores a trabajar por un objetivo en común más allá de sus expectativas personales con un alto nivel de compromiso gracias a la creación de un vínculo emocional significativo entre ellos” (p.4). El liderazgo transformacional ayuda a crear cambios profundos dentro de los equipos y en toda la organización, sus líderes fomentan espacios donde cada persona se siente valorada y dispuesta a involucrarse en las metas grupales.

Así, la educación vive un momento de cambio constante, lo que hace necesario un liderazgo que inspire y motive. El liderazgo transformacional ofrece una forma de conducir a la comunidad escolar basada en el acompañamiento, la confianza y el impulso del

talento de cada persona. Su intención es mejorar el ánimo del profesorado, despertar la participación del alumnado y mantener un ambiente escolar que favorezca el crecimiento. En el marco teórico propuesto por, Baloco (2020) “El liderazgo educativo está conformado por una serie de dimensiones, responsabilidades y roles que adoptan los docentes para influir en el aprendizaje, promover su formación efectiva tanto personal como académica y mejorar significativamente la calidad educativa” (p.2)

Este estilo deja atrás modelos rígidos y propone una dirección centrada en la integridad, el apoyo mutuo y la creatividad. En la vida escolar diaria, esto implica promover espacios donde los docentes se sientan reconocidos, los estudiantes se involucren más en su aprendizaje y la escuela avance hacia una mejora continua en conjunto. Cuando el liderazgo transformacional se integra bien en la vida escolar, sus efectos pueden transformar tanto la labor docente como la experiencia estudiantil.

En los docentes fomenta la libertad para proponer ideas, fortalece la confianza y favorece el crecimiento continuo, generando mayor bienestar y permanencia en sus funciones, esto se refleja en prácticas más colaborativas y en una enseñanza mejorada. En los estudiantes, este liderazgo se traduce en espacios más cercanos e inclusivos, donde se impulsa el pensamiento crítico, la participación activa y el deseo de superación, al contar con docentes motivados y apoyados, el avance académico y el bienestar emocional del alumnado tienden a elevarse. El liderazgo es una habilidad dinámica que genera resultados acogedores en corto, mediano y largo plazo en las personas que comienzan a desarrollarla. No obstante, para esto es importante considerar la diversidad en el comportamiento humano vinculado a los valores que constituyen la base de su vida y su identidad (Reyna, Montes y Pérez 2021). A nivel general, este enfoque promueve una cultura escolar basada en valores compartidos, diálogo abierto y trabajo conjunto.

Gracias a ello, la comunidad educativa puede enfrentar desafíos con mayor seguridad

y cohesión, con el tiempo, se construye un ambiente donde directivos, docentes, personal y estudiantes se sienten inspirados a crecer y alcanzar logros colectivos. El liderazgo transformacional inicia con una visión sólida que refleja los valores esenciales y los objetivos a largo plazo de la escuela. Esta visión se construye junto con docentes, estudiantes y familias, de manera que tenga un significado real para todos y motive a trabajar unidos. Compartir un propósito permite tomar decisiones más coherentes y mantener el rumbo, un elemento central de este liderazgo es acompañar el crecimiento profesional del personal docente, esto incluye ofrecer oportunidades constantes para aprender, probar nuevas estrategias y reflexionar sobre su trabajo.

Las escuelas guiadas por este enfoque suelen mostrarse más dispuestas a innovar y adaptarse. Desde la incorporación de nuevas tecnologías hasta la revisión de prácticas habituales, estos líderes impulsan la apertura al cambio y motivan a otros a explorar ideas con criterio. Esta disposición hacia la innovación no surge en el vacío, sino que es cultivada intencionalmente por un liderazgo que estimula intelectualmente a los docentes, desafiándolos a cuestionar supuestos, repensar prácticas pedagógicas y buscar soluciones creativas a los problemas cotidianos. En este sentido, el líder transformacional actúa como un catalizador que promueve una cultura de mejora continua, donde la experimentación y el aprendizaje organizacional se convierten en ejes del quehacer institucional. De acuerdo con, Latapí y Llanos (2024) “El liderazgo transformacional es un proceso que se caracteriza por contar con un líder carismático, de tal forma que los seguidores se identifican con él y desean imitarlo. Es intelectualmente estimulante y busca expandir las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, los entiende y les da significado” (p.55). Esta dinámica genera un círculo virtuoso en el que la confianza y el respeto mutuo, contruidos a través de la influencia idealizada del líder, permiten que los equipos docentes se sientan seguros para proponer y ensayar nuevas formas de enseñanza, alineadas

con las demandas cambiantes del entorno educativo.

Esta actitud abierta al cambio fomenta mejoras constantes y prepara mejor a toda la comunidad educativa para los retos actuales. Cuando el liderazgo transformacional se arraiga en la cultura escolar, sus efectos trascienden las aulas y permean las relaciones con las familias y el entorno comunitario. Se crea así una institución más resiliente, capaz de anticiparse a las dificultades y de responder colectivamente ante situaciones de crisis o transformación social. Investigaciones recientes confirman que la implementación de este modelo de liderazgo no solo optimiza el clima laboral y la colaboración entre pares, sino que también fortalece el compromiso institucional de todos los actores, generando las condiciones propicias para que la innovación pedagógica se traduzca en una mejora tangible de la calidad educativa. Al respecto, Moscol et al. (2024) sostienen que “las habilidades directivas contribuyen significativamente a mejorar la capacidad competitiva y avanzar en la experiencia pedagógica, resultando en un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo y beneficios directos para los estudiantes” (p.5). En consecuencia, la escuela se consolida como un espacio de aprendizaje vivo y dinámico, donde la adaptación al cambio no es una imposición externa, sino una competencia desarrollada desde adentro gracias a un liderazgo que inspira y transforma.

Gestión Educativa

Diversas investigaciones indican que organizar los procesos educativos implica múltiples retos y varía según las políticas y condiciones de cada país. En este escenario, el liderazgo educativo surge como una vía que ayuda a las instituciones a fortalecer sus programas, usar mejor sus recursos, promover una convivencia positiva, animar al personal docente y crear relaciones sólidas con la comunidad. el liderazgo docente tiene un impacto directo en el rendimiento académico, ya que un líder educativo efectivo es el que genera un ambiente de aprendizaje positivo. Al crear una visión clara de los objetivos

educativos, el docente líder logra alinear los esfuerzos de los estudiantes con expectativas altas, promoviendo su compromiso y autoconfianza (Salinas-Navarro, Da Silva-Ovando, Mejía-Argueta y Chong, 2022b). En una época donde el conocimiento guía gran parte de las decisiones, este liderazgo adquiere un papel clave al orientar acciones claras que impulsan cambios reales en la educación, convirtiéndose en un apoyo esencial para quienes buscan mejorar continuamente las escuelas.

La gestión en el campo educativo consiste en anticipar, implica examinar tanto el desarrollo como la situación actual para, enfrentando la incertidumbre, poder crear y guiar el rumbo que haga posible alcanzar los objetivos establecidos por la escuela, considerando el esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa. La gestión educativa se ha transformado desde un enfoque esencialmente administrativo a otro más estratégico. Hoy se reconoce como una disciplina con sus propias peculiaridades, por su impacto en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Flores, 2021; Lule et al., 2023). El objetivo es cambiar de manera drástica la manera de ver las cosas, ya que, si no se logra, los progresos hacia la meta serán escasos, contradictorios y, a largo plazo, desalentadores.

La gerencia educativa trasciende la simple administración de recursos para convertirse en un ejercicio de liderazgo participativo. Este fenómeno puede ser examinado a partir de diversos componentes: la administración institucional, el perfil del gerente educativo, los procesos de dirección, los modelos de gestión, y las estrategias comunicativas que favorecen la participación de todos los actores. Por otra parte, Flores (2021), menciona que: 'la gestión educativa se ha transformado desde un enfoque esencialmente administrativo a otro más estratégico' (p.66), lo que implica repensar cada uno de estos elementos desde una perspectiva integral.

Gerencia Educativa

El proceso administrativo en una institución de educación “consiste en guiar el funcionamiento y evolución de un sistema” que en este caso se refiere a la escuela, con el fin de proporcionar un enfoque al servicio educativo que brinda, fundamentándolo en: 1) las leyes vigentes, 2) las regulaciones generales y técnicas, que son entregadas por la pedagogía, la didáctica y otras disciplinas educativas, 3) el currículo tanto limitado como extenso, 4) las estrategias y los planes de educación.

Asimismo, este servicio educativo se basa en los principios pedagógicos como la posibilidad de ser educado, la naturaleza educativa, la dedicación y la lógica, y se manifiesta en la intervención del profesor para activar y guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje, permitiendo que el estudiante alcance unas metas previamente definidas, mediante la asimilación de contenidos conceptuales, actitudes y procedimientos. Desde una perspectiva científica, estos principios no son reglas rígidas sino referentes flexibles que se derivan de investigaciones en diversas disciplinas y deben adaptarse al contexto, a los sujetos y a las finalidades educativas. De esta manera, se crea una experiencia de aprendizaje relevante y significativa que está dirigida a aprender a conocer, a hacer, a convivir y a ser, pilares fundamentales que constituyen las bases de una educación integral para el siglo XXI. Al respecto, Cárdenas et al. (2022) señalan que “la gestión educativa se ha transformado desde un enfoque esencialmente administrativo a otro más estratégico, reconociéndose hoy como una disciplina con sus propias peculiaridades por su impacto en el proceso de enseñanza y aprendizaje” (p. 105), lo que implica repensar los principios pedagógicos desde una mirada integral y contextualizada.

El aprender a conocer implica dominar los instrumentos del saber, lo que significa desarrollar la capacidad de comprender el entorno, despertar la curiosidad intelectual y fomentar el pensamiento crítico. Este pilar no se limita a la acumulación de conocimientos, sino que busca formar individuos capaces de construir su propio saber de manera autónoma, desarrollando una postura crítica frente a la

información y orientando su pensamiento hacia valores trascendentes. Por su parte, el aprender a hacer se relaciona directamente con la adquisición de competencias que permitan dar utilidad práctica a los conocimientos adquiridos, adaptándose a las demandas cambiantes de la sociedad y el mercado laboral contemporáneo. En este contexto, Moscol Lucero, Mondragón Hernández y Gonzales Soto (2024) sostienen que “las habilidades directivas contribuyen significativamente a mejorar la capacidad competitiva y avanzar en la experiencia pedagógica, resultando en un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo y beneficios directos para los estudiantes” (p. 440), lo que evidencia la estrecha relación entre las competencias gerenciales y la calidad de los aprendizajes.

El aprender a vivir juntos constituye uno de los mayores desafíos de la educación contemporánea, pues implica fomentar el conocimiento de los demás, de sus culturas y su espiritualidad, en un mundo marcado por la diversidad y la interdependencia global. Este pilar busca formar individuos capaces de enfrentar problemas como la violencia, la discriminación y la desigualdad desde una edad temprana, cultivando un profundo sentido de comunidad y respeto por el otro. Para lograrlo, la escuela debe crear contextos comunes de igualdad, con objetivos y proyectos conjuntos donde todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades y puedan reconocerse como iguales en su diversidad, el aprender a ser implica el desarrollo global de la persona, contribuyendo a que el individuo adquiera una conciencia crítica y un pensamiento autónomo, a la vez que cultiva su mente, su cuerpo y su sentido estético. En esta línea, Leiva-Guerrero, Segovia Embry y Benavides Meneses (2024) destacan que “diseñar estrategias para motivar a la comunidad hacia una visión compartida” y “analizar las necesidades de desarrollo profesional del staff docente” (p. 3) son competencias fundamentales que los líderes educativos deben desarrollar para favorecer el crecimiento integral de todos los miembros de la comunidad escolar.

La labor del liderazgo educativo en la institución representa el método que guía y

dirige tanto las actividades de enseñanza como la gestión administrativa de la escuela, así como su interacción con el contexto, con el propósito de alcanzar los fines institucionales a través de la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa. Esto busca proporcionar un servicio de excelencia, donde el directivo no solo gestiona recursos, sino que también inspira a su equipo y crea un clima laboral favorable que potencie la calidad educativa. Al respecto, Baldeón Baldeón y Baldeón Baldeón (2023) afirman que “las competencias directivas enfocadas en liderar, dirigir y gestionar las acciones pedagógicas e institucionales de las escuelas han cobrado relevancia en los últimos años” (p. 3), destacando la importancia de consolidar alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad con fines de formación e intencionalidad pedagógica.

Un aspecto adicional que favorecerá el éxito en la administración de las instituciones educativas es el conjunto de habilidades y competencias que tenga el líder educativo. Dentro de estas competencias, la literatura especializada distingue tres ámbitos principales: las estratégicas, relacionadas con la alineación de la visión institucional y los planes de acción; las ejecutivas, que permiten gestionar eficazmente los procesos administrativos y pedagógicos; y las de liderazgo, enfocadas en influir positivamente en los docentes y estudiantes mediante valores como respeto, responsabilidad y ejemplo. Diversos estudios señalan que la acción directiva es uno de los factores más influyentes en la mejora escolar, solo después de la labor del profesor en el aula, por lo que la creación de climas laborales saludables y el ejercicio de un liderazgo coherente y transformador se constituyen en elementos esenciales para alcanzar la calidad educativa y garantizar el éxito académico de los estudiantes. En este sentido, Moral Santaella (2024) plantea que “liderando en la complejidad” es necesario “reflexionar en torno a un estudio de caso” (p. 173) para comprender cómo los directivos escolares enfrentan los desafíos contemporáneos y desarrollan las competencias

necesarias para una gestión exitosa en contextos diversos y cambiantes.

III. SÍNTESIS METODOLÓGICA

Paradigma interpretativo

El paradigma interpretativo emerge como alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa. En la postura de, Cházaro-Arellano (2024) “las investigaciones cualitativas representan un desafío persistente para los estudiantes de grado y posgrado, a pesar de la consolidación a lo largo de los años del paradigma epistemológico que las respalda, en este caso, la fenomenología” (p. 2). La fundamentación epistemológica de este paradigma se basa en el construccionismo, corriente que surge de la idea de que el aprendizaje y la construcción de conocimiento se producen a través de la interacción de la persona con su entorno físico, social y cultural. Por lo tanto, el saber se considera el resultado del esfuerzo intelectual personal y de las experiencias acumuladas por el individuo desde su nacimiento, en un proceso activo y contextualizado de interpretación de la realidad.

Enfoque cualitativo

Así, hablando de investigación cualitativa, su objeto es el desarrollo de conceptos que ayuden a comprender los fenómenos sociales en medios naturales dando la importancia necesaria a las intenciones, experiencias y opiniones de todos los participantes. Es un procedimiento de conexión recíproca, donde la especificidad del fenómeno analizado adquiere mayor relevancia que la generalización de las conclusiones. En este contexto, existen relaciones que son dependientes, interactivas y participativas entre los componentes. El investigador se adentra en la realidad para observarla y entenderla. La investigación cualitativa utiliza múltiples métodos porque reúne una amplia gama de

datos e información mediante entrevistas, vivencias personales, relatos de vida, costumbres, documentos históricos, y más. En palabras de, González et. al, (2022) “la entrevista cualitativa permite la interpretación de la realidad social, los valores, las costumbres, las ideologías y las cosmovisiones que se construyen a partir de un discurso subjetivo donde el investigador asigna un sentido y un significado particular a la experiencia del otro” (p. 2), evidenciando así la riqueza y profundidad que caracteriza a este enfoque investigativo.

Método fenomenológico

La fenomenología es en la actualidad uno de los fundamentos esenciales de la investigación cualitativa. Su importancia se encuentra en la exploración de los fenómenos a partir de la experiencia que viven las personas, lo que la convierte en una metodología adecuada para analizar los significados y propósitos de los individuos involucrados en procesos educativos. Sin embargo, aunque Edmund Husserl es reconocido históricamente como el creador de la fenomenología, Martin Heidegger (1889-1976) fue quien le dio un giro, al argumentar que no solo es necesario describir los fenómenos, sino también interpretarlos.

Esta discrepancia generó una división que, durante muchos años, resultó en dos perspectivas fenomenológicas: una enfocada en la descripción y otra en la interpretación. Una de las razones fundamentales que originó esta ruptura entre Husserl y Heidegger es la cuestión de la *epojé*. Mientras Husserl considera este estado de duda o suspensión como crucial para aplicar el método fenomenológico, Heidegger se refiere al *ser-en-el-mundo* y, por lo tanto, rechaza la *epojé*, resaltando la importancia de preservar el contexto sociohistórico para poder entender correctamente el fenómeno.

Técnicas de recolección de información

En coherencia con el enfoque cualitativo y el método fenomenológico adoptados en esta investigación, las técnicas de recolección de información se seleccionaron con el propósito de capturar la riqueza y profundidad de las

experiencias subjetivas de los gerentes educativos. La entrevista en profundidad se constituye como la técnica principal, ya que permite acceder al mundo simbólico de los informantes, facilitando la expresión libre y detallada de sus vivencias, percepciones y significados en torno al liderazgo transformacional y la gestión del cambio (Robledo, 2009). Este tipo de entrevista, de carácter flexible y abierto, posibilita al investigador adentrarse en la realidad del otro, comprendiendo sus motivaciones y el contexto sociohistórico que envuelve su práctica gerencial.

Complementariamente, se empleará la observación participante, la cual permite al investigador sumergirse en el escenario natural de la institución educativa para presenciar las dinámicas cotidianas, las interacciones entre los actores y las manifestaciones prácticas del liderazgo en acción, contrastando y enriqueciendo así el discurso obtenido en las entrevistas con hechos observables.

Escenario de investigación

La presente investigación se llevará a cabo en la Institución Educativa Rural El Totumo, ubicada en el municipio de Necoclí, departamento de Antioquia, Colombia. Este escenario se caracteriza por su condición de ruralidad, lo que imprime particularidades significativas a los procesos de gestión educativa y liderazgo, en un contexto donde las dinámicas sociales, culturales y económicas difieren sustancialmente de los entornos urbanos.

Informantes clave

Los informantes clave de esta investigación están conformados por cinco (5) actores fundamentales dentro de la estructura organizacional de la Institución Educativa Rural El Totumo, seleccionados intencionalmente por su implicación directa en los procesos de liderazgo y gestión del cambio. En primer lugar, se cuenta con el Líder educativo 1, quien ocupa el cargo de director de la institución; el Líder educativo 2, que funge como Coordinador de área. Por su parte, los tres

docentes. Esta diversidad de voces y posiciones permitirá una comprensión holística y multidimensional del fenómeno del liderazgo transformacional en la gestión del cambio educativo.

Técnicas de análisis de información

Para el tratamiento e interpretación de los datos cualitativos recabados, se empleará el análisis de contenido temático, una técnica que permite organizar, reducir y categorizar la información para descubrir los núcleos de significado subyacentes en los discursos de los gerentes educativos. Siguiendo los postulados de la fenomenología hermenéutica de Heidegger, este análisis no se limita a una mera descripción de lo dicho, sino que busca una interpretación profunda que vincule las experiencias particulares con el contexto sociocultural y las estructuras de significado compartidas por la comunidad educativa.

El proceso implicará la codificación de los datos en unidades temáticas, la construcción de categorías emergentes que reflejen las vivencias de los participantes y la posterior interpretación de estas categorías a la luz del marco teórico y del fenómeno estudiado. Este procedimiento sistemático garantiza que las voces de los gerentes sean el eje central del análisis, permitiendo que emerjan las particularidades de su experiencia como agentes de cambio sin imponer categorías prefijadas.

Validez y confiabilidad / Técnicas de rigor científico

En el marco de la investigación cualitativa, el rigor científico se sustenta en criterios diferentes a los de la tradición positivista, orientándose hacia la credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad de los hallazgos. Para garantizar la credibilidad, que equivale al valor de verdad de la investigación, se implementará la triangulación de fuentes, contrastando la información proporcionada por los diferentes gerentes educativos entrevistados, así como los datos obtenidos de las entrevistas con los registros de la observación participante.

Asimismo, se llevará a cabo una validación con los informantes que consiste en regresar a los participantes para contrastar las interpretaciones realizadas por el investigador y asegurar que estas reflejan fielmente sus experiencias. La transferibilidad se favorecerá mediante una descripción densa y detallada del contexto y de los participantes, permitiendo a otros investigadores evaluar la posibilidad de aplicar los hallazgos a contextos similares. Desde el punto de vista de, Venegas et. al, (2025) “la credibilidad asegura que los hallazgos reflejan fielmente las experiencias y puntos de vista de los participantes; la integridad de los resultados debe responder al uso ético y transparente de métodos honestos y verificables, para asegurar su confiabilidad; y, la exactitud de los resultados asegura que responden a lo previsto, resultando útiles y significativos” (p. 4), criterios que resultan fundamentales para legitimar el conocimiento generado en investigaciones cualitativas.

IV. RESULTADOS ESPERADOS

Tensiones y Convergencias en la Literatura (2023-2025)

La fase inicial de este estudio, centrada en la revisión crítica y sistemática de la literatura reciente, permite identificar núcleos temáticos que configuran el estado actual del arte y justifican la pertinencia de la fase fenomenológica en curso.

Prevalencia del enfoque funcional sobre la experiencia subjetiva

Se observa una tendencia predominante en las publicaciones académicas recientes hacia la medición del liderazgo transformacional desde métricas de eficacia y rendimiento. Autores como Salazar et al. (2025) y Morales et al. (2023) coinciden en que este estilo de liderazgo impacta positivamente en la cultura organizacional; sin embargo, estos hallazgos suelen presentarse como resultados generalizables. El hallazgo crítico de esta revisión es la omisión de la narrativa del gerente: la literatura explica qué hace el líder, pero rara vez profundiza en cómo procesa

internamente la resistencia al cambio o la incertidumbre en contextos de vulnerabilidad.

Reconfiguración de las dimensiones en la praxis educativa

A partir del análisis de las cuatro dimensiones clásicas del modelo transformacional, los hallazgos documentales sugieren que en el escenario educativo actual la "Consideración Individualizada" ha trascendido la técnica administrativa para convertirse en una estrategia de acompañamiento humano. Como plantean Cacique y González (2023), el líder actual se posiciona como un gestor de significados y emociones, lo que refuerza la necesidad de un abordaje que capture esta vivencia más allá de los indicadores de gestión.

El vacío de conocimiento en la gestión del cambio rural

Un hallazgo relevante es la limitada producción científica que vincule el liderazgo transformacional con la especificidad de la educación rural. Mientras que la gestión urbana se analiza desde la optimización técnica, la gestión rural —según la revisión de Leiva-Guerrero et al. (2024)— se percibe como una

labor de resiliencia y adaptación situada. Esto permite inferir que los significados que un directivo otorga a su labor en una institución rural difieren sustancialmente de los modelos estandarizados.

V. CONCLUSIONES

Como resultado de esta primera etapa de fundamentación, se concluye que el liderazgo transformacional en el ámbito educativo no puede seguir siendo estudiado únicamente como un conjunto de competencias externas, sino como una construcción intersubjetiva y vivencial.

La robustez teórica alcanzada en este artículo de revisión sienta las bases para la fase de campo fenomenológica. Se anticipa que, al ejecutar las entrevistas en profundidad en la Institución Educativa Rural El Totumo, emergerán categorías que otorguen un sentido humano a la gestión, tales como la soledad del líder en la ruralidad, la carga ética en la toma de decisiones y la satisfacción intrínseca del cambio social. Este trabajo se posiciona como un puente necesario entre la teoría abstracta y la realidad vivida, aportando una mirada reflexiva indispensable para la comprensión integral de la gerencia educativa contemporánea.

REFERENCIAS

- Baldeón Baldeón, R., & Baldeón Baldeón, A. (2023). Competencias directivas y gestión pedagógica en instituciones educativas rurales. *Revista Innova Educación*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.01.001>
- Baloco, C. P. (2020). Liderazgo transformacional: Una mirada desde la gestión educativa. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 4(7), 86-100.
- Cacique, D., & González, J. (2023). El liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el ámbito educativo: Una revisión sistemática. *Gestión y Estrategia*, (63), 45-62.
- Cárdenas, M., Lucero, J., & Gonzales, R. (2022). Gestión estratégica y calidad educativa: Un desafío para la gerencia actual. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(Especial 5), 102-115.

- Cházaro-Arellano, S. (2024). Desafíos de la investigación cualitativa en el posgrado: Un enfoque fenomenológico. *Revista de Investigación Educativa*, 12(2), 1-18.
- Flores, M. (2021). Gestión educativa y liderazgo: Perspectivas teóricas y realidades prácticas. *Revista Horizontes*, 5(18), 65-78.
- González, H., Morales, R., & Peraza, G. (2022). La entrevista cualitativa como herramienta de construcción de significados. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 16(21), e112.
- Latapí, P., & Llanos, M. (2024). El liderazgo transformacional en las instituciones de educación básica: Un análisis crítico. Editorial Universitaria.
- Leiva-Guerrero, M. V., Segovia Embry, A., & Benavides Meneses. (2024). Liderazgo escolar y desarrollo profesional docente: Una mirada desde la complejidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 22(1), 5-22.
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2020). Does transformational leadership promote teacher support for educational change? The mediating role of teacher empowerment. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 205-221.
- Moral Santaella, C. (2024). Liderando en la complejidad: Estudio de casos sobre la dirección escolar en entornos vulnerables. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 28(1), 171-192.
- Morales, J., Castillo, R., & Vargas, E. (2023). Vínculos emocionales y compromiso organizacional: El papel del líder transformacional. *Psicología Organizacional Hoy*, 9(2), 1-15.
- Moscol Lucero, J., Mondragón Hernández, S., & Gonzales Soto, V. (2024). Habilidades directivas y competitividad en la experiencia pedagógica. *Revista de Gestión Educativa Aplicada*, 6(1), 435-450.
- Reyna, G., Montes, R., & Pérez, A. (2021). Valores e identidad en el liderazgo transformacional educativo. *Ética y Educación*, 3(2), 12-28.
- Salinas-Navarro, D. E., Da Silva-Ovando, R., Mejía-Argueta, C., & Chong, M. (2022). Liderazgo docente y rendimiento académico: Un análisis multivariado. *Educación y Ciencia*, 11(2), 45-62.
- Salazar, A., Torres, M., & Jiménez, F. (2025). Tendencias del liderazgo educativo en América Latina: Hacia un enfoque transformacional. Ediciones del Futuro.
- Ystaas, A., Kleiven, M., & Hall-Lord, M. L. (2023). Transformational leadership and its impact on teacher well-being: A longitudinal study. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 380-395.