

**Liderazgo transformacional para el desarrollo en la gestión de las instituciones educativas de Camaná (Revisión)**

**Transformational leadership for development in the management of the educational institutions of Camaná (Review)**

Dámazo Sabino Mejía Antacabana. Máster en Ciencias. Escuela de Educación Superior

Pedagógica Pública “La Inmaculada”. Camaná, Perú. [educsup.z@gmail.com](mailto:educsup.z@gmail.com) 

Recibido: 20-01-2022/ Aceptado: 04-05-2022

**Resumen**

A partir de considerar la importancia del liderazgo y el reconocimiento del papel del liderazgo transformacional para la gestión en el contexto contemporáneo, el trabajo se dirigió a analizar los aspectos teóricos que sustentan el ejercicio del liderazgo transformacional para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de las instituciones educativas de la provincia de Camaná, en Perú. El estudio se apoyó en métodos teóricos: análisis-síntesis e inducción-deducción, así como en métodos empíricos: observación participante, análisis documental y consulta a expertos, lo que permitió develar aspectos relativos al desarrollo y evolución de las teorías de liderazgo, sus características y potencialidades para la gestión de las instituciones educativas de la provincia de Camaná a partir de sus particularidades, resultados que ofrecen pautas teóricas para el despliegue del liderazgo transformacional en las instituciones educativas del territorio e identifican las particularidades de este liderazgo en el contexto educativo y cómo puede incidir en el perfeccionamiento de la gestión y en la elevación de la calidad educativa, empeño esencial de la función docente en pro del desarrollo local.

**Palabras clave:** líder; liderazgo transformacional; gestión; instituciones educativas

## **Abstract**

Starting from considering the importance of leadership and the recognition of the role of transformational leadership for management in the contemporary context, the work was directed to analyze the theoretical aspects that support the exercise of transformational leadership to contribute to the improvement of the management of institutions. schools in the province of Camaná, in Peru. The study was based on theoretical methods: analysis-synthesis and induction-deduction, as well as empirical methods: participant observation, documentary analysis and expert consultation, which allowed revealing aspects related to the development and evolution of leadership theories, their characteristics and potentialities for the management of the educational institutions of the province of Camaná based on their particularities, results that offer theoretical guidelines for the deployment of transformational leadership in the educational institutions of the territory and identify the particularities of this leadership in the educational context and how It can influence the improvement of management and the elevation of educational quality, an essential commitment of the teaching function in favor of local development.

**Keywords:** leader; transformational leadership; management; educational institutions.

## **Introducción**

Las rápidas transformaciones del entorno económico y social y la necesidad de una adaptación urgente de las organizaciones educativas a estos cambios para lograr el éxito, requieren según Ganga et al. (2016) de la presencia de una serie de circunstancias y aspectos de carácter estratégico, entre los que se destaca el nuevo papel del liderazgo.

El desarrollo educativo reclama hoy de estas instituciones una visión holística e integradora y las obligan a superar la perspectiva más centrada en el aprendizaje y a enfocarse en los aspectos formativos del estudiante. Tales transformaciones redimensionan la figura del

director, así como de los demás miembros de la plana jerárquica que con sus decisiones y estilos de liderazgo pueden agilizar o retardar las respuestas más oportunas a las necesidades formativas de los estudiantes.

Gómez (2018) sostiene que el desarrollo de la sociedad del conocimiento ha cambiado el entorno y las propias circunstancias condicionantes del ejercicio del liderazgo, al incidir en la transformación del comportamiento de la gente, contribuyendo a modificar creencias, hábitos, rutinas y formas de pensar, así como de las instituciones en cuanto a sus estructuras y funciones. Tales transformaciones apuntan al liderazgo transformacional, en el que se enlazan las funciones administrativas con las habilidades personales del líder para dirigir las tareas que permitan responder a los retos y producir los cambios que se requieren.

Introducido a finales de la década del setenta del pasado siglo por Burns y desarrollado por Bass, el liderazgo transformacional se centra en los miembros de la organización para conseguir el cambio que busca.

Estas razones inciden en que sea considerado como el más efectivo, debido al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de los seguidores, dadas sus cuatro conductas, denominadas las cuatro *I's* que son: 1) influencia idealizada o carisma que puede ser (atribuida o conductual), 2) inspiración motivacional, 3) consideración individualizada y 4) estimulación intelectual, según Bass y Avolio (1994).

El sistema educativo peruano contempla a docentes con amplia experiencia y docentes noveles, ambos con actitudes de vocación de servicio hacia su comunidad y con iniciativas de crecimiento profesional. Sin embargo, se evidencian grandes diferencias entre los docentes nombrados y contratados en las instituciones públicas, en lo que destacan los pisos salariales que no son uniformes y que la mayoría de docentes contratados no tienen acceso a capacitaciones

organizadas por el Ministerio de Educación y demás órganos desconcentrados; situaciones todas que disminuyen su motivación e inciden en la calidad del proceso de formación.

Dentro de las instituciones educativas muestreadas en la provincia de Camaná, se pudo observar que, en estos últimos años, la mayoría de los centros no asumen un liderazgo transformacional, ya que, la visión de liderazgo es exclusivamente individual y de tipo carismático enfocada a la supervivencia. En otras, se observa un liderazgo transaccional enfocado a la tarea, como cumplimiento de la misión asignada. Esto manifiesta la necesidad de una modificación en los procesos estratégicos y en los estilos de conducción de las instituciones educativas, situación ante la que la comunidad educativa debe asumir un papel más protagónico durante el ejercicio laboral.

El presente artículo tiene como propósito analizar los aspectos teóricos que sustentan el ejercicio del liderazgo transformacional para contribuir al perfeccionamiento de la gestión de las instituciones educativas de la provincia de Camaná.

### **Desarrollo**

La evolución histórica de las concepciones de liderazgo ha estado dirigida a cubrir una necesidad o propósito. En un principio, la necesidad de alimento, la seguridad y supervivencia hizo que los individuos confiaran unos en otros, lo que indujo a la división de tareas, ello posibilitó la toma de decisiones y la necesidad de que alguien asumiera esta responsabilidad. A raíz de ello, surgen los primeros líderes en la historia de la humanidad, los cuales, tenían particularidades que los hacían distintos al resto del grupo. Pantoja y Suárez (2017) sostienen que:

Desde el inicio de la humanidad y hasta hoy, ha habido diversos procesos de evolución del concepto de líder y del ejercicio de liderazgo; como señalaba Mumford ya desde

1906, el hombre ha pasado por etapas de liderazgo. La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron los esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones. (p.109)

Siglos más tarde, cuando estas necesidades ya estaban cubiertas, a causa del desarrollo de tecnología y al avance de las ciencias, se originan en las sociedades ya conformadas y organizadas los líderes que conducen a toda una sociedad hacia la dominación de otras sociedades y la defensa de la misma.

Afirman Balda y Guzmán (2015) que “El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas” (p.110).

Resulta bastante extendida la opinión acerca de la estrecha relación entre el liderazgo educativo y la calidad de la educación que se brinda, lo que ha sido motivo de numerosos estudios. A pesar de que la producción científica asociada a la temática del liderazgo ha sido muy prolífera, por lo general ha estado enfocada a la actividad directiva en el sector empresarial, por lo que exige una valoración mínima de sus principales hitos, a fin de valorar su incidencia o no en la gestión de las instituciones educativas.

Likert (1961) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de dirección presentes en una organización: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. En estudios posteriores, los denominó respectivamente como sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4. No obstante el tiempo transcurrido y la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de Likert (1961) aparece

como materia de conocimiento en cualquier libro especializado y no ha perdido su utilidad, situación que se evidencia en las instituciones educativas de la provincia.

Reyes (2004), reseña que Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan como exponentes de la administración participativa y la psicología industrial “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas” (p.30). Con el devenir de las investigaciones él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Münch, 1997, p.146). El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia.

Ackoff (2012) señala la existencia de Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales que rompen con la ortodoxia administrativa centrándose en un liderazgo efectivamente compartido en todas las partes (equipos) que integran un sistema y que enfrentan el reto sistémico del aprendizaje del error, lo que genera organizaciones que aprenden a aprender. Según Alvarado (2003) dentro de las teorías situacional o contingencial sobre liderazgo se destacan las de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Molina (2017), refiriéndose a estas posiciones sostiene que “El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores” (p.293). El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye que los seguidores acepten o rechacen al líder, ya que a pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

Esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y

aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

De acuerdo con esta perspectiva los autores proponen cuatro estilos de liderazgo, a saber: el informativo: aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación, pero una gran orientación a la tarea; el persuasivo: cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea; el participativo: cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones; el delegatorio: corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos.

Significa que cuanto mayor sea la madurez, mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de sus trabajos, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno inmaduro debe mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento. Esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como se vaya desarrollando la madurez del subordinado.

La propuesta es interesante, pero no se evidencia a gran escala en las instituciones educativas, refleja más el estilo informativo y persuasivo en los componentes del equipo por el nivel de inmadurez que presentan para realizar las tareas y los logros a conseguir no son favorables.

### El liderazgo transformacional

En la actualidad se acentúa el reclamo para el desarrollo del líder transformacional, probablemente como respuesta a las exigencias asociadas al desarrollo de una mejor gestión para elevar la calidad de las instituciones educativas.

Alvarado (2003) expone que Gerald Burns es considerado el iniciador del concepto y Bernard Bass su continuador y que ambos consideraron que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligaban a la presencia de nuevos líderes que fueran capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que respondiera a los retos del futuro.

Rojas (2012) desde su estudio del comportamiento de esta teoría en directores de liceos venezolanos, reconoce que “de esta manera nació el liderazgo transformacional, cuyo gran mérito es hacernos entender que la escuela no es un todo ordenado, sino muy por el contrario es un todo en constante movimiento” (p.21).

Álvarez (2001) define el liderazgo transformacional como:

El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización. (p.95)



De manera similar, Lussier y Achua (2011), exponen que:

se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. (p.66)

Bass y Avolio (1994) propusieron que el liderazgo transformacional estuviera compuesto de cuatro dimensiones del comportamiento:

- Influencia idealizada. - (Carisma) Los líderes transformacionales con carisma poseen la capacidad para desarrollar gran poder simbólico para influir en sus seguidores; estos últimos idealizan a dicho líder y con frecuencia desarrollan un intenso apego emocional.
- Motivación inspiradora. - Los líderes transformacionales tienden a ser individuos inspiradores, la forma en que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación futura, es visionario para describir lo que puede lograr el grupo de trabajo.
- Consideración individual. - Con frecuencia es asumido por los líderes transformacionales, el líder sirve como mentor para los seguidores, trata a los seguidores como individuos.
- Estimulación intelectual. - Describe el estilo de pensamiento creativo fuera del esquema del líder, estimula las pautas de pensamiento novedoso en los seguidores, los inspira a cuestionar sus propias creencias, a resolver los problemas en forma creativa.

Asimismo, Robles et al. (2013) afirman que el líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, y que genera conciencia en sus seguidores para el logro de

metas colectivas y resultados notables. Esta consideración revela que este tipo de liderazgo es cada vez más valorado en el mundo empresarial y puede ser un factor altamente influyente para el desarrollo de la gestión de las instituciones educativas.

Alvarado (2003) resume nueve mega habilidades de este tipo de líder, las que, a su juicio, si se desarrollan en su verdadera dimensión, impulsarían los procesos de cambio e innovación en las instituciones. Estas se concretan en *confianza*, al sentirse capaz de lo que se es y de lo que se puede ser para inspirar confianza en los demás; *motivación*, no basta con ser capaz, sino querer hacer lo que se desee, estar motivado; *iniciativa*, para dar inicio a la acción, anticiparse a los demás; *perseverancia*, para terminar lo iniciado y no dejarlo a medias; *esfuerzo*, ya que nada significativo se puede lograr sin un arduo trabajo; *responsabilidad*, para hacer las cosas correctas y además correctamente; *preocupación*, es decir, mostrar interés genuino por los demás; *catalizador*, para acelerar la ruptura de viejos paradigmas y generar las reacciones positivas necesarias; y *carisma*, capaz de despertar simpatía.

Se reconoce por Lussier y Achua (2011) que:

algunos autores no hacen distinción entre el líder carismático y el transformacional y prefieren considerarlo como una sola teoría. El carisma es considerado como solo uno de la colección de atributos que pueden explicar el comportamiento del liderazgo transformacional, es de naturaleza relacional, no es algo que se encuentre nada más en el líder como un fenómeno psicológico ni es totalmente determinado en forma situacional, por lo tanto, el carisma se manifiesta en sí mismo. (p.349)

Estos autores ratifican que:

algunos líderes transformacionales que carecen de carisma pueden ser aún capaces de influir e inspirar a los demás al satisfacer las necesidades emocionales de sus seguidores

por medio de una consideración individualizada o pueden estimular de manera intelectual a sus seguidores mediante la justificación de la necesidad del cambio, como evidencia tenemos a Bill Gates. Muchos estarán de acuerdo en que es un líder transformacional, pero pocos lo etiquetarían como un líder carismático. Desde una perspectiva de poder y liderazgo moral, el liderazgo carismático y el transformacional se traslapan, es decir, se cubren parcialmente uno con el otro. (p.349)

Al establecer las diferencias entre el liderazgo transaccional y transformacional se precisa que el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse; promueve la estabilidad y trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada. A diferencia de este, el liderazgo transformacional es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado; crea un cambio significativo tanto en los seguidores como en los organizadores e inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

Entre las características de los líderes transformacionales se identifican que se transforman así mismos, trabajan todos los días para evolucionar como líderes; transforman a quienes les rodean, desarrollan otros líderes, crean valor para las personas; transforman a la organización y cambian el estado de las cosas y las personas.

Tales peculiaridades conducen a que los líderes transformacionales obtienen relaciones más sólidas y de alta calidad con sus equipos de trabajo; respaldo y alto nivel de compromiso con la visión de la organización; empoderamiento y eficacia del equipo; altos niveles de desempeño y satisfacción laboral, así como influencia significativa en el aprendizaje organizacional.

En consecuencia, se reconocen cuatro pilares del liderazgo transformacional: el propósito y expectativas de cambio, las personas, la cultura y la estrategia. De esta manera, se transita de la disposición para asumir la transformación, al conocimiento en profundidad del equipo, pasando por la incorporación de los cambios a la filosofía de la organización, hasta definir las maneras de efectuar esos cambios. La identificación de estos cuatro pilares evidencia el carácter estratégico del liderazgo en la gestión de las organizaciones.

Resultan escasos los estudios que revelan resultados respecto al entrenamiento del liderazgo transformacional para continuar mejorándolo. Entre ellos, Barling, Weber y Kelloway (1996), llevaron a cabo una investigación usando un diseño de pretest y postest para evaluar los efectos del entrenamiento de liderazgo transformacional. La capacitación consistió en una sesión de grupo de un día y cuatro sesiones de refuerzo individuales una vez al mes.

Los análisis multivariados de covarianza, con las puntuaciones pretest como covariable, pusieron de manifiesto que el entrenamiento del liderazgo transformacional tuvo efectos significativos en las percepciones de los empleados respecto a sus líderes y en el compromiso de los trabajadores respecto a su propia organización. Los resultados de este estudio mostraron que los empleados del grupo de formación tuvieron una percepción más positiva en la estimulación intelectual, carisma y consideración individualizada, que los empleados del grupo control, es decir, del grupo que no recibió entrenamiento a los subordinados.

En Turquía se llevó a cabo un entrenamiento de liderazgo transformacional por Duygulu y Kublay (2011) en el cual participaron de manera voluntaria 30 licenciados y licenciadas en Enfermería pertenecientes a diferentes unidades (Hospital de adultos y Hospital de niños). El programa de capacitación duró 14 meses, distribuidos en cinco sesiones. Los temas de capacitación para el liderazgo fueron: 1) gestión, liderazgo y liderazgo transformacional, 2)

proceso de influir: poder, 3) motivación, 4) prácticas para ser un líder eficaz y 5) cómo convertirse en un líder eficaz. El programa incluyó 14 horas de enseñanza teórica y 14 horas de estudio individual, a partir de las que se alcanzaron resultados satisfactorios entre los participantes.

Si bien estas experiencias revelaron las potencialidades del entrenamiento del liderazgo transformacional, no resultan suficientes para determinar la necesidad de su desarrollo en función de perfeccionar dicho liderazgo.

#### Resultados de un muestreo en instituciones educativas de Camaná

La experiencia laboral del autor como docente de Educación Superior, los diversos artículos analizados sobre estilos de liderazgo, las experiencias educativas compartidas en otras realidades y el acercamiento a las diversas instituciones educativas de la provincia de Camaná en función del monitoreo de las prácticas pre profesionales de los estudiantes en los últimos años, le permitió hacer un análisis real sobre los estilos de conducción de las instituciones educativas en la provincia de Camaná y los resultados que se obtuvieron en la gestión de estas instituciones.

Se parte de reconocer que el liderazgo en las instituciones educativas del país se viene dando gradualmente bajo lineamientos: leyes, decretos, normas académicas y administrativas emitidas por el Ministerio de Educación y las direcciones regionales, con resultados favorables y desfavorables.

Muchas instituciones educativas se han alineado a cierto estilo de liderazgo de acuerdo a sus principios axiológicos. Durante el primer lustro de la década del 90, predominaban los estilos de liderazgo autoritario, paternalista, donde la palabra y figura de poder del director representaba

lo máximo: él toma las decisiones, es firme en su carácter, desconfía de los demás y fija los objetivos a cumplir.

En el año de 1993 se realizó un diagnóstico general del sistema de educación peruano encabezado por expertos del Banco Mundial y otras organizaciones, en el que se señalaron graves deficiencias de aprendizaje y calidad en la educación pública del país.

A raíz de ese informe, en 1995, el Ministerio de Educación comenzó a desarrollar actividades de capacitación, a través del Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD) usando los conceptos y lineamientos específicos del Nuevo Enfoque Pedagógico, según expone Belaúnde et al. (2013).

Paralelo a ello, surge el Plan Nacional de Gestión Docente (PLANGED) cuya finalidad fue capacitar, con la asesoría de GTZ Cooperación Técnica de la República Federal de Alemania, a más de 21 000 directores de instituciones educativas en el uso de instrumentos de planificación estratégica y de herramientas administrativas.

Se trató de un proceso de capacitación importante, a partir del cual el sistema educativo peruano dio un nuevo giro, los responsables de las instituciones educativas asumieron referentes de la pedagogía contemporánea, aunque de inicio resultó complicado asimilar una nueva propuesta educativa.

Los lineamientos de las políticas educativas se han venido dando gobierno tras gobierno, con aportes financieros del Banco Internacional de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), con escasos aciertos, muy cuestionados por la envergadura de las inversiones económicas realizadas, en una mecánica de trabajo que se viene dando hasta la actualidad, con ciertos avances, pero muy rezagados como país a nivel de estándares internacionales.

### El liderazgo transformacional en las instituciones educativas

El líder transformacional es capaz de motivar más allá de los propósitos planteados, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas en los miembros de la comunidad educativa, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización.

Pedraja (2015) reconoce que el liderazgo transformacional conduce al logro de estándares de excelencia e impacta a la organización como un todo, especialmente en el proceso de gestión de recursos humanos, el cual tiene relación directa con la calidad de los procesos de enseñanza y con el aprendizaje de los estudiantes.

El análisis de estas ventajas del liderazgo transformacional muestra la impostergable necesidad de implementarlo en las instituciones educativas para visualizar cambios sustanciales en los procesos de gestión que se desarrollan a su interior.

Para hacer efectivos estos procesos, resulta urgente la adopción de decisiones políticas en función del empoderamiento de las instituciones a través de mecanismos de participación, capacitación e intercambio de experiencias con instituciones exitosas en este rubro.

Se puede afirmar que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad, la visión y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva, cuestiones que se alinean perfectamente con los intereses de las instituciones educativas.

Como resultado de la implementación, se observan en las instituciones educativas avances en el desarrollo de las habilidades sociales, aumento de la autoestima de los docentes y

trabajadores, mayor aprendizaje corporativo, así como la creación de un clima propicio para nuevas ideas, todo lo cual redundará en la elevación de la calidad del proceso docente educativo.

Se coincide con Hermosilla et al. (2016) en que “el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (p.136) y que en particular encuentran terreno fértil en las instituciones educativas en las que el liderazgo que ejerce el director y la plana jerárquica, se manifiesta en cada uno de los maestros y docentes que lideran el proceso formativo a nivel áulico y comunitario.

### **Conclusiones**

1. A partir del análisis realizado, se coincide con las teorías que consideran al liderazgo transformacional no solo como una ruta o camino para comprender la relación entre líderes y seguidores de una institución, sino como un factor efectivo para alcanzar excelentes resultados dentro de las instituciones educativas. Ante las limitadas formas de gestión, la presencia de un liderazgo proactivo y visionario en las instituciones educativas es de vital importancia.
2. En el presente artículo se ha analizado la viabilidad del liderazgo transformacional para el desarrollo de las organizaciones educativas de la provincia de Camaná. La aplicación de las cuatro dimensiones del comportamiento propuestas por Bass y Avolio (1994) de influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual, engloba una propuesta factible y pertinente para la transformación de las instituciones educativas.
3. Ello requiere líderes carismáticos con capacidad para influir positivamente en sus seguidores, líderes transformacionales e inspiradores, que sean mentores y estimulen las



pautas de pensamiento novedoso en sus seguidores. El líder con estilo transformacional es un requisito impostergable para las instituciones educativas, una cualidad que debe ser asumida por los directivos.

4. Para que las instituciones mejoren su competitividad educativa, es recomendable que se fomente en los directivos de todos los niveles educativos la práctica de un liderazgo transformacional, de manera que las estructuras de las organizaciones no solo cuenten con líderes que motiven a los individuos, sino también líderes que consideren a los diversos equipos de trabajo. El punto de partida está en las decisiones políticas, la voluntad y la actitud de querer transformar e insertar a todos los miembros de la comunidad educativa.
5. Tal y como reconocen Esquivel et al. (2018) el liderazgo transformacional “implica desmarcarse de formas tradicionales de conducirse, acogiendo nuevas estrategias para inspirar a las personas, transmitiendo optimismo y favoreciendo un ambiente propicio para garantizar los cambios en la gente” (p.210).

### **Referencias bibliográficas**

Ackoff, L. (2012). *El paradigma de ACKOFF: una administración sistémica*. Limusa S.

A.

Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. UAP Universidad Alas Peruanas.

Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. Praxis S. A.

Balda, R., & Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *REFCalE. Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(2).

<http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370>

- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827- 832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Belaúnde C., González, N. & Eguren, M. (2013). *¿Lección para el maestro? La experiencia del Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD)*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Duygulu, S., & Kublay, G. (2011). Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of advanced nursing*, 67(3), 633-642. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05507.x>
- Esquivel, R., Abreu, J., & Vargas, F. (2018) Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial de Oeste del Estado de Sucre, Venezuela. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 210-224. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1057>
- Ganga, C. F., Villegas, F, Pedraja Rejas, L, & Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso en un colegio del norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/596-GANGA-41-9.pdf>
- Gómez, S. A. (2018). El liderazgo transformacional en la sociedad del conocimiento y su efecto en la gestión universitaria. *Qualitas*, 15, 127-144. [https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/07\\_20180115\\_CC-Educaci%C3%B3n\\_G%C3%B3mez\\_LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL\\_OK.pdf](https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/07_20180115_CC-Educaci%C3%B3n_G%C3%B3mez_LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL_OK.pdf)

- 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 (3), 135-143.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Likert, R. (1961). *New patterns of managemen*. McGraw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (4<sup>a</sup> ed.). Editorial Thomson.
- Molina, N. C. (2017) Liderazgo situacional y su influencia en la gerencia del docente de aula en la Carrera de Administración Industrial. *Revista Scientific*, 2(3), 289-309.  
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.3.16.289-309>
- Münch, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas* (2<sup>a</sup> ed.). Editorial Trillas.
- Pantoja, M. P., & Suárez, F. M. (2017). El concepto de liderazgo en la historia ante la administración sistémica. *Revista Innovaciones de Negocios*, 14(27), 107-127.  
<https://doi.org/10.29105/rinn14.27-6>
- Pedraja, L. (2015). La importancia del liderazgo en la economía del conocimiento. *Interciencia*, 40(10), 653. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/653-editorial-es.pdf>
- Reyes, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Honduras].
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos: Un estudio comparativo. *Investigación & Desarrollo*, 21(2), 395-418.  
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/4402>

Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad de Chile].

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113354>