



**Trabajo final para obtener el Grado de Magíster profesional en Educación,
mención Gestión de Calidad**

**Tesina: Análisis bibliográfico sobre efectos de llevar a cabo un liderazgo
transformacional por parte de los directores en centros educativos.**

Nombre candidata a magíster: Margarita Mardones

Nombre del tutor guía: Amely Vivas

Nombre tutor metodológico: Oscar Rojas

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| Marco justificativo..... | 5 |
| Problematización y Justificación de la Investigación..... | 5 |
| Preguntas de la Investigación | 7 |
| Objetivos de la Investigación..... | 7 |
| Marco Metodológico..... | 8 |
| Enfoque y Diseño de la Investigación | 8 |
| Recolección de datos y bibliometría..... | 9 |
| Criterios de Calidad en la Investigación..... | 11 |
| Análisis de Resultados | 12 |
| Marco Conclusivo..... | 23 |
| Discusiones y Conclusiones..... | 23 |
| Principales dificultades para la realización del estudio..... | 27 |
| Propuestas de mejora y Futuras Líneas de Investigación | 28 |
| Referencias bibliográficas | 31 |

1. INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la existencia humana el liderazgo ha jugado un rol fundamental en la sociedad. Vázquez (2013) menciona que esta continuamente ha requerido de líderes por diversas razones, ya sea guiar, realizar cambios o subyugar.

Actualmente el liderazgo sigue estando presente en el mundo entero y diversos autores buscan investigarlo estableciendo desde su definición hasta los efectos que provoca. Por su parte la Real Academia Española (2021) establece que al liderazgo como una situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Sin embargo, esta hace referencia simplemente a una mera definición. Hoy en día el liderazgo ha evolucionado al punto que podemos hablar de distintos tipos y es por ello que, esta revisión teórica busca extraer información de estudios relacionados con el tema, pero focalizándose netamente en el liderazgo transformacional el cual se está posicionando como una teoría destacable en la actualidad, ya que genera efectos en sus seguidores y por ende en las organizaciones en las que se lleva a cabo.

En cuanto a las investigaciones sobre liderazgo Vázquez (2013) menciona que una gran parte de éstas se han llevado a cabo en las áreas sociales, empresariales y políticas. Ahora bien, claro está que la educación chilena se encuentra encasillada dentro del término empresas, que si bien constan de diversas formas de financiamiento, todas están vinculadas al educar lo que hace necesario destacar que sin bien son parte del constructo empresarial deben trabajar por un bien humano (la educación).

Maureira (como se citó en Vázquez, 2013) refiere que el liderazgo en la educación a diferencia de las empresas tiene una forma distinta de organizarse ya que su foco principal son las interacciones entre las personas que forman parte de este sistema.

En la gran mayoría de los centros educativos el líder primordial es el director, no obstante lo realmente importante no es identificar quien es la persona en la cual recae este título sino que estas posean capacidades en las áreas emocionales y motivacionales que les permitan dar ánimo a la comunidad educativa con la que trabaja (Gaspar y Rojas como se citó en Villalón, 2014).

En base a lo expuesto en el párrafo anterior es que el liderazgo transformacional cuenta con gran relevancia en este estudio ya que este tipo de líder genera vínculos con sus seguidores y enaltece tanto las motivaciones propias como las de quienes lo siguen (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). Lo que lo vuelve un líder apto para las condiciones que debe enfrentar la educación en estos momentos, ya que en Chile esta se ha vuelto burocrática y el docente -quien tiene un trato directo con los educando y sus familias- no tiene la posibilidad de tener un contacto estrecho con el director, quien se supone es el líder mayor. Es conocido también que en Chile los docentes requieren de un apoyo y estimulación constante debido a los desafíos que se presentan diariamente, más aun en estado de pandemia. Silva (como se citó en Pariente, 2022) menciona que en el mes de mayo los docentes se encontraban tan agotado como si estuvieran en octubre del mismo año sin pandemia.

Por todo lo expuesto, es necesario conocer qué es el liderazgo transformacional y junto con ello analizar los efectos que se producen cuando este se lleva a cabo en los centros educativos. De esta forma, quienes son parte de dicho sistema tendrán mayores conocimientos relacionados con una nueva forma de liderar.

2. MARCO JUSTIFICATIVO

2.1 Problematización

A lo largo de la existencia humana se han observado y vivenciado diversos tipos de líderes los cuales han marcado, ya sea positiva o negativamente a sus seguidores. En educación este tema no es lejano pues los mismos docentes deben ser líderes en sus aulas y también ser seguidores de quienes buscan una estabilidad y alcance de metas a nivel macro. Es en este último aspecto donde el director juega un rol fundamental, ya que es quien guía todo el trabajo educativo y la ejecución de su labor generará impactos positivos o negativos tanto para el equipo de trabajo como para el cumplimiento de las metas, por lo que su liderazgo es esencial, lo que a este último en un eje central para lograr los objetivos propuestos en un centro educativo.

En educación el liderazgo se vincula con el aprendizaje (Bolívar, Yáñez y Murillo, 2013) y este -liderazgo- por muchos años se ha observado solamente como “la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (Tracy, 2015, p.2). Sin embargo, en la actualidad donde las personas buscan ser parte de los diversos procesos es necesario conocer, reconocer y llevar a cabo un liderazgo transformacional en el cual se observe un líder que conduzca a sus seguidores a cumplir los objetivos planteados de forma compartida y lograr en ellos el compromiso de un trabajo en equipo (Sandoval como se citó en Cruz-Ortiz et al., 2013) ya que con los desafíos que actualmente presenta el sistema educativo se requiere de un gran soporte.

2.2 Justificación de la investigación

El presente estudio bibliográfico busca dar conocer qué es el liderazgo transformacional y junto con ello analizar los efectos que se producen cuando este se lleva a cabo, por ejemplo, por parte del director/a en los establecimientos educativos, ya que debido a los retos que hoy en día presenta

el sistema educativo se vuelve necesario que el centro pedagógico cuente con un líder que innove, sea comunicativo, posea valores, expectativas claras y motive e impacte de una manera transformadora a sus seguidores actuando como mentores de estos (Sheard y Kakabadse como se citó en Vázquez, 2013). De igual forma Bracho y García (2013) establecen que el liderazgo transformacional procura motivar a que sus seguidores sean agentes activos que busquen lograr sus metas empoderándose de la misión y visión, las cuales también son parte del sistema educativo y si ello se tiene claro y se busca alcanzarlo, todo se encaminará en lograr dichos objetivos.

Por lo tanto, el liderazgo transformacional se vuelve fundamental dentro de un centro escolar, pues este tipo de líderes abastece de modificaciones constantes a la organización y es por dicho motivo que debe poseer una visión clara de las metas que busca conseguir, pues así podrá guiar tanto a la institución como a sus seguidores a nuevas trayectorias (Vázquez, 2013). Esto claramente afecta de alguna u otra forma en la labor docente, debido a que cualquier decisión o forma de trabajo repercute en este y por consecuencia en los propios estudiantes, porque son los profesores quienes tienen un contacto directo con ellos a través de sus enseñanzas. En relación con ello, Maureira (como se citó en Vázquez, 2013) menciona que el liderazgo en la educación tiene una forma distinta de organizarse, ya que su principal interés son los vínculos entre las personas que forman parte de este sistema, los cuales deben ser guiados, fomentados y motivados por quien encabeza el establecimiento educativo, es decir, el director.

Por último y para no dejar de lado la actualidad en esta justificación de la necesidad de un conocimiento, reconocimiento y aplicación del liderazgo transformacional es necesario hablar brevemente de estos últimos dos años de pandemia que han generado un diario vivir educativo que requiere de constantes cambios, aprendizajes docentes y tiempo extra dedicado a lo

laboral. Además de todo ello, mantiene a un sin fin de docentes y paradocentes exhaustos. Así lo menciona Silva (como se citó en Pariente, 2022) refiriéndose a que en el mes de mayo los docentes se encontraban tan agotado como si estuvieran en octubre del mismo año sin pandemia. Por este motivo, la buena calidad del líder que guía cada uno de los pasos de su comunidad educativa posee cada vez una mayor relevancia, más aún en estos tiempos en los que los docentes requieren de un guía que los acompañe, brinde contención emocional y les apoye en su quehacer docente.

2.3 Preguntas de investigación

¿Qué es el liderazgo transformacional y cuáles son sus características?

¿Cuáles son los beneficios de llevar a cabo un liderazgo transformacional por parte de los directores educativos?

¿Qué efectos produce la ejecución del liderazgo transformacional ejercida por directores educativos?

2.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar bibliografía sobre los efectos de llevar a cabo un liderazgo transformacional por parte de los directores de centros educativos.

Objetivos específicos

Conocer qué es el liderazgo transformacional y cuáles son sus características desde la perspectiva de diversos autores.

Describir los efectos de llevar a cabo un liderazgo transformacional por parte de los directores desde los resultados derivados de investigaciones realizadas.

Analizar los efectos de llevar a cabo un liderazgo transformacional por parte de directores educativos a partir de los resultados derivados de investigaciones realizadas.

3. MARCO METODOLOGICO

4. 3.1. Enfoque y diseño de la investigación

La presente investigación se aborda desde un enfoque mixto, ya que involucra la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos (Chen como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Iniciando con una revisión bibliográfica de diversos autores e investigaciones relacionadas con el liderazgo transformacional y su definición hasta los efectos que genera al ser llevado a cabo por equipos directivos educacionales.

Desde la bibliometría la investigación posee un estudio cuantitativo (Romaní, Huamaní y González-Alcaide, 2011), debido a que se basa en el estudio de publicaciones y vincula la aplicación de métodos estadísticos relacionados con los textos consultados (Laureano, 2014)

A su vez, la investigación también posee un enfoque cualitativo debido al nivel de análisis (Hernández et al., 2014) que se encuentra directamente relacionado con el estudio bibliográfico de los diversos textos e investigaciones consultadas.

Es importante destacar que tal como menciona Sampieri el método mixto busca ensamblar las fortalezas de los dos tipos de investigación -cuantitativo y cualitativo- otorgando de esta forma una perspectiva más profunda y amplia del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014).

En cuanto al diseño, este es exploratorio secuencial, ya que busca integrar los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en la recolección de datos (Hernández et al., 2014).

3.2. Procedimientos de recolección de datos y bibliometría

El estudio y análisis bibliográfico consiste en la búsqueda y consulta de la perspectiva de diversos autores y los resultados de variadas investigaciones relacionadas con el liderazgo transformacional, considerando estos hallazgos a su vez en el ámbito cuantitativo (bibliometría). Para ello se utilizaron las siguientes palabras claves: Liderazgo transformacional, director, educación.

A continuación, se presentarán los documentos utilizados para la investigación ordenados por título, autor/es, lugar y año de publicación, y tipo de texto (en algunos casos se puede omitir algún dato por falta de información del documento). Posteriormente se exhibirá un conteo del total de palabras encontradas según las palabras claves que rigen esta revisión bibliográfica. Finalmente se realizará un pequeño análisis de los datos obtenidos.

Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional.
Bracho Parra, Otilia; García Guilianny, Jesús. Venezuela. 2013. Artículo.

Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Vázquez Alatorre, Antares. España. 2013. Artículo.

Liderazgo en las instituciones educativas. una revisión de líneas de investigación. Antonio Bolívar; Julián López Yáñez; F. Javier Murillo. 2013. Artículo.

Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. Danny Echerri Garcés; Felipe Santoyo Telles; Miguel Ángel Rangel Romero; Claudia Saldaña Orozco. México. 2019. Artículo.

El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Ximena Georgette Villalón Camus. Chile. 2014. Tesis.

El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. Oscar Alfredo Rojas Carrasco; Amely Dolibeth Vivas Escalante; Katihuska Tahiri Mota Suárez; Jennifer Zurina Quiñonez Fuentes. Chile. 2020. Investigación.

Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. Nely Mejía Campó. Perú. 2021. Artículo.

Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro; Escobar Álvarez, Gerardo Raúl; García Rivera, Blanca Rosa. México. 2012. Artículo.

Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. Danitza Luisa Sardon Ari. Perú. 2017. Artículo.

Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. Odris González; Oramis González; Gherardin Ríos; Joldry León. Venezuela. 2013. Investigación.

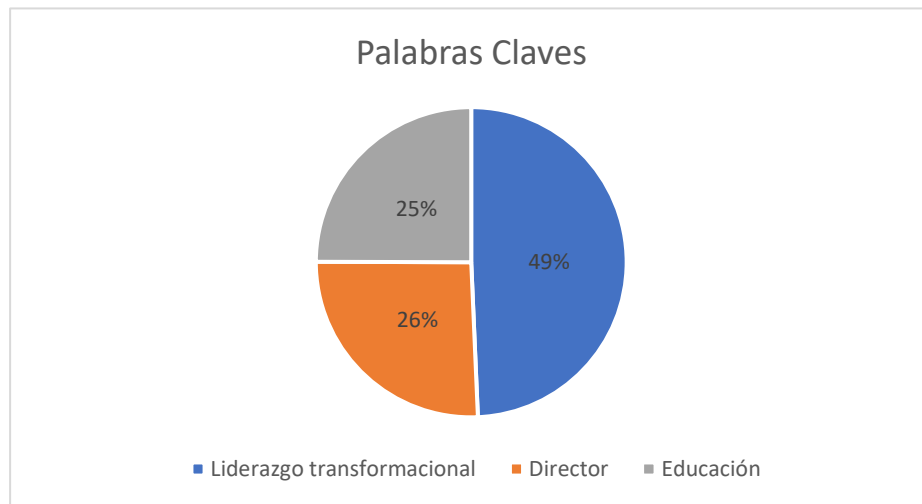
Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Valeria Cruz-Ortiz; Marisa Salanova; Isabel M. Martínez. Colombia. 2013. Artículo.

El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. Ysrael Alberto Martínez contreras. Perú. 2014. Investigación.

Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. Virginia Almirón Arévalo, Alena Tikhomirova; Axela Casandra Trejo Toriz; José Miguel García Ramírez. 2015. Artículo.

| Palabras claves | | |
|----------------------------|----------|-----------|
| Liderazgo transformacional | Director | Educación |
| 504 | 263 | 255 |

Con relación a la tabla expuesta anteriormente, podemos deducir lo siguiente:



Del total de las palabras claves encontradas (1.022) el 49% corresponde a liderazgo transformacional (que es la base de esta investigación), un 26% corresponde a director (que es quien cumple la función del liderazgo transformacional en esta investigación) y un 25% corresponde a educación (lugar en el cual se busca visibilizar el liderazgo transformacional en esta investigación).

3.3. Criterios de Calidad de la Investigación

El estudio de revisión bibliográfica inició con la indagación de diversos artículos que hacían referencia tanto al liderazgo como al liderazgo transformacional. Debido al proceso de lectura que se llevó a cabo y la información que se pudo obtener en cuanto al impacto que demuestra tener este último -liderazgo transformacional- es que se decidió abordar este tema de

forma exclusiva, agudizando la búsqueda en aquella trama y su relación con los efectos que tiene en el ámbito educativo.

La investigación se encuentra basada en 13 textos entre los que se hallan artículos, investigaciones y tesis que demuestran qué es el liderazgo transformacional, cuáles son sus características y cuales son sus efectos. En la bibliografía presentada se podrá encontrar reiteradamente la mención de los autores Burns y Bass quienes fueron los propulsores del liderazgo transformacional. Por otro lado, los textos consultados presentan una multiculturalidad, pues abarcan diferentes países lo cual permite una visión más amplia del concepto estudiado.

De esta forma se fue creando una investigación bibliográfica que tiene como objetivo presentar a sus lectores un abanico de conocimientos sobre el liderazgo transformacional.

4. Análisis de resultados (Marco Teórico)

3.1. Qué es el liderazgo transformacional desde la perspectiva de diversos autores

Para iniciar la revisión bibliográfica en relación a liderazgo transformacional, en primera instancia es importante conocer qué es este tipo de liderazgo. Para ello se presentarán las definiciones de diversos autores con el objetivo de fomentar un conocimiento amplio sobre el tema, partiendo por la teoría establecida de los propulsores del liderazgo transformacional.

Tal como mencionan Mendoza, Escobar y García (2012) el modelo de liderazgo transformacional de Bass se encuentra basado en los conceptos fundamentales de Burns, por lo que son estos señores los pioneros en dar a conocer qué es liderazgo transformacional. A su vez Odris, Oramis, Gherardin y Joldry (2013) también refieren que Burns en 1978 da origen a los conceptos de

liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, y junto con ello mencionan que es Bass quien genera la línea investigativa sobre liderazgo transformacional.

Burns (como se citó en Vázquez, 2013) menciona que el liderazgo transformacional es aquel que identifica e indaga la necesidad del seguidor y comprende sus motivaciones, de esta forma satisface sus necesidades y se genera un vínculo de estimulación mutua convirtiendo a los líderes en agentes morales y a los seguidores en líderes.

Por su parte Bass (Como se citó en Odris et al., 2013) refiere que el liderazgo transformacional favorece la habilidad de adaptación, resolución de problemas y mejora el desempeño, además los seguidores buscan el bienestar común acrecentando sus esperanzas y expectativas, asumiendo mayores riesgos que llevan a cabo cambios significativos lo que permite un trabajo basado en la armonía y el bienestar.

Cruz-Ortiz et al. (2013) establecen que el liderazgo transformacional es el proceso en el cual el sujeto genera vínculos con otros individuos, permitiendo así engrandecer la motivación y moral tanto del líder como de sus seguidores; de esta forma el líder tiene la gran capacidad de incentivar a quienes creen en él, manejar la cultura organizacional y por sobre todo crear un ambiente que favorezca el cambio.

Siguiendo con el planteamiento de las autoras, Cruz-Ortiz et al. (2013) mencionan que el líder transformacional es considerado un ser pleno que se encuentra capacitado para desarrollarse a través de la inspiración que le otorga a sus seguidores, por lo que busca alcanzar no solo el bienestar y los objetivos propios sino que motiva para lograr el de todos.

Volviendo a lo planteado por Mendoza et al. (2012) alude que el liderazgo transformacional implica la motivación de las personas que lo siguen para poder obtener mejores desempeños.

Bracho y García (2013) comentan que el liderazgo transformacional involucra transformar a los colaboradores en individuos creativos y comprometidos con la organización, además busca motivar e inspirar a sus seguidores, recalcando la importancia de lograr metas a nivel colectivo en beneficio de la misión y visión de la compañía. Es por ello que Bracho y García (2013) comentan que el liderazgo transformacional es un proceso de gran esfuerzo que requiere de personas motivadas a lograr las metas establecidas en comunidad.

Varela (como se citó en Alena, Trejo y García, 2015) señalan que dentro del liderazgo transformacional el rol del líder es ser un agente de cambio y un generador de los compromisos y de motivación por alcanzar los compromisos propuestos, a su vez el líder transformacional busca generar vínculos y dar significancia a lo que se realiza, todo ello fundamentado en los valores y cualidades tanto de los trabajadores como del líder.

Resumiendo lo expuesto por los diversos autores, el líder transformacional es quien incentiva, potencia, guía e inspira a sus seguidores permitiéndoles trabajar un ambiente grato y focalizado en el cumplimiento de las metas.

3.2. Características del liderazgo transformacional desde la perspectiva de diversos autores

Conocer las características del liderazgo transformacional es fundamental para comprenderlo a cabalidad, pues ya se conoce lo que es y la visión de los diversos autores, pero ahora el estudio bibliográfico se centrará en

las características de estos líderes, lo que además favorecerá su reconocimiento.

Según Alena et al. (2015) una de las características distintivas del líder transformacional es su acercamiento hacia el trabajo, ya que lo considera como individuo y no como herramienta.

Por su parte Rozo y Abaunza (como se citó en Alena et al., 2015) afirman que el líder transformacional estimula intelectualmente al seguidor y lo motiva considerando sus opiniones y de esta forma lo vuelve partícipe de los resultados obtenidos. En consecuencia, el líder transformacional promueve la lealtad tanto individual como grupal de sus seguidores (Contreras y Barbosa como se citó en Alena et al., 2013)

Vázquez (2013) refiere que el líder transformacional se caracteriza por ir más allá de las normas establecidas y comparte constantemente su punto de vista sobre del futuro y junto con ello visibiliza el pasado y presente tener a ambos en consideración y así transformar el futuro.

Además, Vázquez (2013) comenta que el líder transformacional es un cuestionador constante lo que promueve un pensamiento poco habitual. Esto es enfatizado por Christian, Garza y Slaughter (como se citó en Cruz-Ortiz, 2013) quienes señalan que el líder transformacional actúa de forma crítica influyendo así en la forma en que sus seguidores observan su trabajo.

En cuanto al propulsor del liderazgo transformacional, Burns (como se citó en Vázquez, 2013) afirma que existen tres tipos de líderes transformacionales: el primero es el liderazgo intelectual el cual tiene conciencia de contexto e intenta cambiarlo, el segundo es el liderazgo reformador que se inclina a las alianzas y tiene un alto poder de negociación, y por último el liderazgo revolucionario el cual se dedica tanto a la causa que incluso puede llegar a realizar sacrificios por esta, además crea un conciencia social entre los

seguidores y él. A su vez Burns (como se citó en Vázquez, 2013) alude que el líder transformacional destaca las nuevas posibilidades y la visión de futuro, pues tiene un enfoque claro de los objetivos que desea alcanzar y su propósito guía enérgicamente la dirección hacia donde dirige la organización.

Odris et al. (2013) plantea que el líder transformacional genera vínculos en los cuales se enfatiza aspectos positivos como el respeto entre todos y la confianza, lo que conlleva a un trabajo satisfactorio y armonioso, así mismos este tipo de liderazgo estimula a los trabajadores a tomar conciencia de lo importante que son sus aportes para el trabajo en equipo lo que permite aumentar la participación de los colaboradores y el sentido de pertenencia, buscando así alcanzar beneficios para toda la organización.

Según Bass y Avolio (como se citó en Bracho y García, 2013) los líderes transformacionales incitan cambios de paradigma que guían a los seguidores a buscar el interés colectivo, dejando atrás el interés personal y esto sucede aun cuando el individuo no tenga sus necesidades básicas cubiertas. Por lo que, siguiendo con lo planteado por Bass y Avolio (como se citó en Bracho y García, 2013) el líder transformacional debe ser carismático, pues de esta forma los seguidores se reconocen en él y lo ven como un referente a seguir, por lo tanto, es necesario que este tipo de líder cuente con ciertas particularidades que le permitan lograr esa admiración y así convertirse en un ser de confianza que transmita y demuestre una conducta ética, que empodere a sus seguidores y potencie en ellos destrezas intelectuales encaminándolo siempre a la reflexión, la generación de ideas nuevas y la solución de problemas.

Bracho y García (2013) señalan que el líder transformacional propicia el aprendizaje otorgando el apoyo necesario y creando un clima que lo permita, además demuestra que acepta las diferencias individuales, pues actúa con cada colaborador de forma personalizada y genera una comunicación entre ambos (líder y seguidor), y como este tipo de líder confía en sus seguidores

delega tareas, pero identifica cuando estos requieren ayuda extra, desarrollando el trabajo siempre bajo el alero de una escucha activa y un ambiente cómodo que de paso a la confianza y el colaborador no se sienta supervisado. De esta forma, siguiendo con lo planteado por Bracho y García (2013) el líder transformacional busca que sus seguidores sean creativos y les plantea supuestos o enfrenta a diversas situaciones para que de esta forma puedan corregir los posibles errores que surgen a nivel individual.

En la opinión de Velázquez (como se citó en Bracho y García, 2013) el líder transformacional se caracteriza por conocer las necesidades particulares de quienes lo siguen, por lo que presta atención individualizada guiándolo y aconsejándolo, siendo así un facilitador para el trabajador. Esto mismo lo ratifican Leithwood, Mascall y Strauss (como se citó en Bracho y García, 2013) cuando agregan que el líder transformacional aborda a su personal de forma individual y procura que estos crezcan y logran alcanzar sus metas. También Leithwood, Mascall y Strauss (como se citó en Bracho y García, 2013) señalan que el líder transformacional se vincula directamente con cada seguidor debido a la importancia que le otorga al generar lazos con ellos.

Siguiendo con las características del líder transformacional, Bass y Riggio (como se citó en Bracho y García, 2013) agregan que este incita a sus seguidores a cuestionar sus ideas para así replantear los paradigmas establecidos y de esta misma forma los motiva y promueve en ellos la esencia del equipo demostrando compromiso en el cumplimiento de los objetivos planteados. Bass y Riggio (como se citó en Bracho y García, 2013) también añaden que el líder transformacional debe tener la habilidad de resistir los errores ejecutados por otros y utilizar los propios para repararlos, en definitiva debe crear un ambiente agradable y con sentido del humor para abordar temas complicados, suministrando así una forma efectiva de resolver los conflictos.

Bracho y García (2013) señalan que el líder transformacional puede generar en sus seguidores un empoderamiento y sentido de pertenencia ya que los motiva a llevar a cabo un trabajo que permite lograr las metas establecidas y de esta forma los colaboradores no sienten presión por parte del líder, sino que asumen un compromiso con este.

Villalón (2014) refiere que los líderes transformacionales realzan a sus seguidores y con su carisma los mantienen en una sumisión que establece un compromiso de lealtad.

De esta forma queda claro que los líderes transformacionales buscan la lealtad de sus seguidores a través de un acercamiento individualizado y carismático. Así se aseguran de que sus trabajadores generen un sentido de pertenencia y compromiso tanto con él como con la organización, luchando y perseverando por cumplir las metas propuestas logrando beneficios colectivos para todos.

3.3. Efectos de llevar a cabo un liderazgo transformacional por parte de los directores educativos

A lo largo de la revisión bibliográfica expuesta hasta ahora, ya se han dejado las diversas perspectivas de los autores en cuanto a la definición de liderazgo transformacional y las características de este. Por lo tanto, están quedando pendiente los efectos de este tipo de liderazgo en la educación y es precisamente en este tema en el cual se focalizará este apartado.

Para Vázquez (como se citó en Villalón, 2014) el liderazgo transformacional juega un rol fundamental en los centros educacionales, ya que estos tienen el desafío contante de responden a las necesidades sociales.

Vázquez, 2013 establece que los líderes transformacionales, a través del trabajo que realizan con los docentes, tienen un gran dominio en el aprendizaje de los educandos y de esta forma el impacto no se genera solo en el profesorado, sino que trasciende al aprendizaje generado en el aula.

Para Fullan (como se citó en Vázquez, 2013) los líderes educativos poseen características habituales como lo son una administración eficaz, un manejo apropiado de la presión, una guía facilitadora y una orientación hacia el aprendizaje.

Leithwood (como se citó en Vázquez, 2013) a través de una encuesta identifica los efectos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas, quedando en manifiesto que existen efectos directos e indirectos en la percepción de los docentes hacia los logros de sus estudiantes, además concluyó que la influencia de este tipo de liderazgo va dirigida al cumplimiento de metas e identificó cuatro categorías en las que se practica el liderazgo transformacional, estas son referidas a el propósito (el cual se encuentra ligado a las expectativas y la visión compartida), las personas (focalizado en el apoyo individualizado), la estructura (que da autonomía a los docentes) y la cultura (tanto del propio individuo como de la organización). Además, Leithwood (como se citó en Vázquez, 2013) modificó la propuesta de liderazgo transformacional de Bass y la adaptó a contextos educativos, proponiendo nuevas dimensiones de conductas transformacionales.

Según Yu, Leithwood y Jantzi (como se citó en Martínez, 2014) el liderazgo transformacional se implanta en las escuelas en sus metas, cultura, orden y capitales, de esta forma se obtiene un funcionamiento mejor, ya que se encuentra adaptado al contexto.

También, el liderazgo transformacional debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y

las creencias de las propias capacidades. Estas experiencias en escuelas primarias han generado cambios en los procesos de las concepciones de educación (Martínez, 2014, p. 9).

Por su parte, Rojas, Vivas, Tahiri y Quiñonez (2020) señalan que el docente líder, es quien asume ser responsable, integra, orienta y representa las necesidades e intereses de quienes (p. 247)

En cuanto al liderazgo transformacional ejercido por el director Martínez (2014) se basa en realizar funciones administrativas y también incentivar a los profesores capacitándolos, observando sus clases y considerando la participación de los docentes. A su vez, La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director. (Martínez, 2014, p. 10)

Debido a la labor ejercida por el director en el marco del liderazgo transformacional Martínez (2014) señala que el trabajo que este realiza presenta una disminución de las críticas pues los docentes no presentan resistencia a las actividades que lleva a cabo pues se ha desarrollado un clima laboral favorable y de esta forma el director despliega la responsabilidad de proteger a sus profesores y estos en correspondencia despliegan una lealtad y obediencia inquebrantable puesto que es afianzada por las relación personal que se tiene con el director. Todo esto genera una clara motivación en los docentes y la motivación genera profesores más creativos a la hora de resolver conflictos o buscar ideas para lograr alcanzar las metas propuestas, favoreciendo considerablemente el trabajo colaborativo en el establecimiento educacional (Martínez, 2014).

El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejores resultados educativos (Martínez, 2014, p. 11). Esto sin duda es favorable tanto para la enseñanza ejercida por el

profesor, como para el aprendizaje obtenido por los estudiantes, ya que el compartir estrategias enriquece a toda la comunidad educativa.

En la investigación realizada por Martínez (2014) participaron 19 docentes a quienes se les aplicó una encuesta, de la que se desprendieron diversos resultados de los cuales nos focalizaremos en los siguientes:

- Los profesores reconocen la autoridad del director, lo que permite visualizar que los docentes son influenciados por este y las opiniones que los profesores poseen sobre el director, en relación con el liderazgo transformacional ejercido, son favorables.
- Por otro lado, los docentes encuestados identifican que el liderazgo del director manifiesta interés por el bienestar de sus seguidores. Ello crea en los profesores admiración y confianza por el director, ya que logran reconocer que este busca cubrir las necesidades docentes y muestra un hilo conductor entre lo que dice y hace.
- También se puede destacar que en la encuesta realizada más de la mitad de los profesores aseveran que el director les inculca mensajes asentados en el trabajo responsable en el aula. De esta forma el profesorado identifica en el director características que generan orgullo por tener la oportunidad de trabajar a su lado y reconocen que este muestra su autoridad y su énfasis por lograr las metas comunes.
- Además, en la totalidad de los profesores entrevistados, estos destacan el liderazgo del director, ya que incentiva el trabajo en equipo y comparte las responsabilidades de las diversas actividades entre los docentes.
- Otro resultado importante de destacar en la encuesta es que gran parte de los encuestados asegura que el director les brinda nuevas

perspectivas para encauzar las dificultades, lo que favorece en ellos una estimulación intelectual, ya que ven desde una perspectiva más amplia los problemas surgidos desarrollando actividades que me les permitan buscar soluciones efectivas.

- Finalmente, el último resultado que se destacará de la encuesta realizada tiene relación con la participación activa del director cuando surgen dificultades pedagógicas en los docentes, entregando soluciones expeditas y eficaces que tranquilizan al docente.

Siguiendo con los efectos del liderazgo transformacional en la educación, Leutwood (como se citó en Odris, 2013) refiere que el liderazgo transformacional es el más apto para llevarse a cabo en los centros educativos, ya que incentiva a los colaboradores a ir más allá de los que ellos mismos creen ser capaces y produce cambios en los grupos que se ajustan perfectamente a las dinámicas de las organizaciones educativas. De la misma forma, Mejía 2021 establece que el liderazgo transformacional posee una gran influencia en la gestión educativa y además señala que es camino favorable para lograr la excelencia.

Desde otro ámbito Bracgo y García (2013) recalca que el liderazgo transformacional motiva a que sus seguidores sean agentes activos y participen de los cambios empoderándose de la misión y visión del establecimiento dentro de un clima laboral basado en el bienestar.

Resumiendo lo expuesto en este apartado relacionado con el liderazgo transformacional en la educación, se puede desprender que el éxito educativo no depende solo del director, sino que de toda la comunidad educativa. Sin embargo, el director tiene en sus manos la gran labor de motivar, guiar, vincular y promover una adecuada organización de desarrollo de las metas

establecidas, creando confianza en la comunidad educativa tanto en el trabajo propio como en el ejercido por el director.

5. MARCO CONCLUSIVO

5.1. Discusiones y conclusiones

Desde la revisión bibliográfica llevada a cabo se puede desprender que gracias a las nuevas investigaciones, publicaciones de artículos en diversas revistas y un conocimiento sobre liderazgo transformacional que sobrepasa las fronteras de diferentes países, los planteamientos relacionados con liderazgo transformacional son fundamentales para comprender desde una perspectiva más humanitaria la conexión existente entre líder y seguidores, ya que esta va más allá de una mera relación entre estos agentes, sino que también es un factor considerable a la hora de alcanzar objetivos y metas propuestas. Así mismo lo deja entre ver Cruz-Ortiz et al. (2013) al señalar que el liderazgo transformacional es un factor fundamental para lograr buenos resultados organizacionales.

A propósito de la visión de un liderazgo más humanitario y menos rígido, es que en esta investigación ha quedado expuesto que la relación entre líder y seguidores afecta positivamente el bienestar de estos últimos pues la motivación y seguridad que otorga el líder permite que sus colaboradores desarrollen sus labores desde una perspectiva psicológica y emocional más sana, confiada y positiva, presentando de esta forma un mayor bienestar y satisfacción a la hora de llevar a cabo su trabajo, pues saben que aun cuando se presenten dificultades el líder los guiará y apoyará con sus conocimientos y herramientas, siendo flexible a las diversas solicitudes y circunstancias que se presenten en el camino que se debe circular para cumplir las metas propuestas.

Esta forma de ver el liderazgo a través del liderazgo transformacional es realmente necesaria en educación, ya que es un área que se enfrenta a desafíos constantes y que requiere de una compañía férrea que busque desarrollar en sus trabajadores los mejor de sí, evitando el castigo y la ausencia de ser parte de este proceso (lo que lamentablemente se puede visualizar en la gran mayoría de establecimientos educacionales).

Tener en la escuela un líder transformacional sin duda llevará por buenos caminos la educación y por ende logrará alcanzar todos los objetivos propuestos, pues como se ha señalado a lo largo de la investigación este tipo de liderazgo presenta grandes fortalezas en los efectos que produce, ya que presentan un enfoque que se aplica a nivel institucional lo que beneficia enormemente el aprendizaje.

Luego de esta revisión se puede destacar que las instituciones educativas que desarrollan un liderazgo transformacional por parte del director tienen efectos en el profesorado del establecimiento, debido a que la visión y misión es conocida por los trabajadores y estos buscan alcanzarlas con un gran compromiso que va incluso más allá del logro de metas personales, pues son conscientes de que las metas grupales generan beneficios para todos y todas, lo que los estimula aun más a seguir perseverando, ya que se sienten parte de una comunidad y creen en lo que el líder transformacional les enseña y guía.

El líder transformacional al ser un estimulador intelectual y siempre buscar ir más allá transmite a sus seguidores ese ímpetu necesario para lograr persistir incluso en aquellos momentos de dificultad más álgidos, ya que busca insertarse en la cultura propia del establecimiento educativo y por ende en su orden, contexto, programas e incluso dogmas que sin duda son parte también de quienes trabajan en dicho lugar.

Lo anteriormente planteado conlleva a que el líder transformacional no debe permanecer en una oficina durante toda su jornada laboral realizando solo actividades administrativas, como se observa actualmente en la gran mayoría de centros educativos. El líder transformacional debe conocer a su personal, crear lazos afectivos, observar directamente el trabajo realizado por los diferentes colaboradores, retroalimentar el trabajo realizado y colaborar con soluciones y estrategias para potenciar las virtudes y mejorar las debilidades. El líder transformacional en educación debe ser un participante activo, un director que reconozca las capacidades grupales e individuales de quienes trabajan a su lado y coordine estas mismas en las diversas labores acompañando con altos índices de motivación, respeto e incluso moralidad.

Hoy en día es fundamental que el director lleve a cabo un liderazgo transformacional que, como se puede rescatar del análisis bibliográfico, se focalice en ser carismático y convenza a sus seguidores de que confíen en él. De esta forma los trabajadores sentirán un apoyo constante y desarrollarán sus responsabilidades con la confianza de que pueden contar con el apoyo de su director, guía y líder, asumiendo una identidad del esfuerzo que saben se verá reflejado en los beneficios otorgados por las metas cumplidas. De esta forma las críticas por parte de los docentes hacia su director disminuyen pues reconocen un clima laboral positivo y cómodo. Así mismo, el director asume la responsabilidad de cuidar a sus colaboradores y se genera un alto nivel de lealtad que sin duda favorece las relaciones entre todos y todas.

Otro aspecto que la revisión bibliográfica ha demostrado es que los efectos en los docentes que cuenta con un líder transformacional son trabajar con una mayor creatividad y posibilidad de resolver dificultades adecuadamente, pues no se encuentra latente el miedo al castigo y al error, ya que el director apoya desde el diálogo directo y estableciendo estrategias que permitan mejorar dichas dificultades.

Todo lo mencionado no quiere decir que existirán conflictos por tener una relación cercana entre líder y seguidor, pues estamos acostumbrados a un liderazgo autoritario, pero como se pudo observar a lo largo de la investigación con el liderazgo transformacional no se presentan dificultades de desobediencia o falta de eficacia, sino que, todo lo contrario, ya que en la revisión bibliográfica existen altos índices de confianza y autoridad por parte de los docentes hacia los directores (que es quien cumple un liderazgo transformacional) y transmiten opiniones favorables hacia su persona, ya que son influenciados a través de un clima de respeto, motivación, confianza y seguridad, reconociendo en su líder condiciones que les permiten sentir orgullo y respeto.

Si bien todo hasta aquí han sido aspectos positivos, es importante mencionar que también surgieron aspectos que se alejaban de esa virtud, sin embargo, el que se consideró más relevante se obtuvo de la información recaudada en la investigación Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario en la cual Odris, et al. (2013) con relación al docente señalan que es necesario reflexionar sobre tolerancia psicológica en el proceso de enseñanza que permita, al profesor, tolerar los errores cometidos por los estudiantes. Sin embargo, se debe destacar que, al menos en la revisión bibliográfica realizada esta fue la única información encontrada de esta índole.

Por otro lado, es importante mencionar que los docentes vinculan el liderazgo transformacional del director como un aspecto efectivo, porque este les infunde la idea de que ellos no solo son parte de la institución, sino que son la institución educativa, pues sin su trabajo esta no funcionaría. Esto conlleva a que automáticamente los trabajadores visualizan que, si ellos mejoran el establecimiento entero lo hará, instaurando que el liderazgo transformacional no lo lleva a cabo solamente el director, sino que toda la comunidad educativa.

Ahora que se posee un mayor conocimiento de este tema, es que se vuelve necesario replantear no solo la labor docente, como se ha hecho hasta ahora, sino que también la de los directivos que forman parte y son un pilar fundamental en la organización educativa, siendo necesario un trabajo por parte del líder que se encuentre directamente ligado a la labor que cumplen los agentes educativos, con retroalimentaciones mutuas (líderes y seguidores) que permitan un mejor desempeño de todos quienes forman parte de la institución, fomentando así un incentivo constante a lograr las metas propuestas y permitiendo un cambio cultural de todo el sistema educativo.

Actualmente la educación se encuentra focalizada en los docentes y sus enseñanzas y eso ha permitido que los centros educativos mejoren, lo que lo transforma en algo positivo. Sin embargo, se han dejado de lado aspectos tan relevante como el trabajo que realiza el director, sin considerar que es él quien encabeza toda la cultura escolar que se desarrolla en un centro educativo. Es por ello que, se vuelve tan relevante conocer, investigar y visibilizar aún más el liderazgo transformacional, pues como se ha señalado se encuentra directamente relacionado con diversos aspectos positivos.

Sin duda, este tipo de liderazgo no será perfecto, ya que cada institución tiene sus propias realidades y recursos, por eso es importante innovar constantemente y generar mayores investigaciones sobre este tema a nivel nacional, puesto que, conociendo el propio sistema, aprendiendo de él y asumiendo los errores que se presentan actualmente, se podrá mejorar la educación y lograr la calidad que tanto se anhela.

5.2. Principales dificultades para la realización del estudio

Las principales dificultades que se presentaron en la revisión bibliográfica fueron que, si bien existe nuevas investigaciones, su base sigue estando en las teorías propulsoras del liderazgo transformacional, lo que conlleva a

aseverarlas (aporte positivo) pero no permite tener una visión de cambio, más aun considerando que la sociedad evoluciona constantemente.

Por otro lado, la diversidad de países que otorgan bibliografía en relación con este tema lo vuelve sin duda algo enriquecedor, porque permite tener conocimiento de lo planteado en otros países, pero limita el conocimiento de lo que ocurre en el propio país.

5.3. Propuestas de mejora y Futuras Líneas de Investigación

Para mejorar y ahondar sobre liderazgo transformacional en Chile, es necesario realizar más investigaciones al respecto para así tener mayores conocimientos de cómo este afecta en la educación chilena. Esto permitiría no solo realizar cambios a nivel institucional, que vayan en mejora de sus resultados y bienestar del personal, sino que también permitiría crear políticas públicas basadas en resultados empíricos y dirigidas específicamente a lo que se requiere (en este caso mayor compromiso por parte de los directivos y docentes, comunicación directa entre líder y seguidor, retroalimentación constante con apoyo y mejoras, mayor empatía y mayor motivación del director hacía y con la comunidad educativa).

Otra propuesta de mejora va dirigida a los directores que ya son parte del sistema educativo. Es necesario que cuenten con una mayor capacitación y fiscalización tanto en establecimientos público como privados. La capacitación en liderazgo transformacional y fiscalización basada en acompañamiento retroalimentará y apoyará para que el director también tenga la posibilidad de crecer junto a su comunidad educativa.

Y para aquellos docentes que esperan y buscan ser directores, es necesario que realicen estudios/programas de liderazgo transformacional y que ello sea un requisito indispensable para optar y obtener el puesto de director/a. Este mismo sistema debería aplicar para todos los directivos de un centro educativos

(UTP, coordinadores, inspectores generales, etc.). De esta forma se podrá tener mayor posibilidad de éxito al momento de ejercer estas labores, ya que el conocimiento sobre el tema y las herramientas para llevarlo a cabo se encontrará disponible en aquellas personas que desarrollen un trabajo tan importante como lo es dirigir un establecimiento educacional, ya que no podemos olvidar que la educación es el pilar fundamental de toda sociedad.

Para las futuras líneas de investigación existen varias aristas:

La primera está enfocada en una mayor investigación del liderazgo transformacional en establecimientos educacionales básicos y medios, ya sean público o privados. Esto, con el objetivo de visibilizar qué porcentaje de este liderazgo se encuentra presente en estos centros y cómo se puede mejorar y potenciar.

La segunda línea de futura investigación estaría ligada al liderazgo transformacional y si este presenta un efecto en los resultados de las evaluaciones estandarizadas desarrolladas en Chile.

Una tercera futura línea investigativa tiene relación con conocer más a fondo cómo afecta un liderazgo transformacional, no solo del director hacia sus agentes educativos, sino que del docente en sus estudiantes y familias.

De esta forma se busca abarcar todas las aristas que se observaron pendientes, mejorables o inexistentes al momento de realizar el estudio bibliográfico.

Es relevante destacar que el liderazgo transformacional ha demostrado tener efectos positivos en los lugares que se aplica y por ende se debe, como sociedad y gobierno, asegurar que este sea conocido y aplicado en las diversas organizaciones, pero más aun en los centros educativos pues con estos se encuentra bastante al debe en temas de actualización de conocimientos y

bienestar laboral. Este último planteamiento se logra sustentar con lo manifestado por la OMS (como se citó en Echerri, Santoyo, Rangel y Saldaña, 2019) ya que establece que el liderazgo transformacional es el más apto para alcanzar contextos laborales saludables. Además, Sardon (2017) también refiere que el liderazgo transformacional se encuentra altamente relacionado no solo con la gestión escolar, sino también con su clima y el desempeño.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almirón V.; Arévalo A.; Tikhomirova A.; Trejo C.; García J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *REIDOCREA*, 24–27

Be, L. D. A. (2014, diciembre). Estudio bibliométrico sobre uso de métodos y técnicas cualitativas en investigación publicada en bases de datos de uso común entre el 2011-2013. *Revista Iberoamericana de psicología: Ciencia y Tecnología* 7(2), 67-76, diciembre 2014, 67–76.

Bracho Parra, O. & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2) ,165-177.[fecha de Consulta 6 de Agosto de 2022]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>

Bolívar A; López Yáñez J; Murillo J.(2013 12). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*, 15–60.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 13-32.

Escobar Álvarez, G, & Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro, & García Rivera, Blanca Rosa (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38) ,189-206.fecha de Consulta 7 de Agosto de 2022]. ISSN: 1405-6690. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>

González-Alcaide, f. r. c. h. (2022). Estudios bibliométricos como línea de investigación en las ciencias biomédicas: una aproximación para el pregrado. Recuperado de [file:///C:/Users/mardo/Downloads/084%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mardo/Downloads/084%20(1).pdf)

González O; González O; Ríos G; León J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 355-371.

Hernández Sampieri R; Fernández Collado C; Baptista Lucio P. (2014). Metodología de la investigación. mcgraw-hill / Interamericana editores, s.a. de c.v.

Martínez Contreras, y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. En Educación (44a ed., pp. 7–28).

Mejía Campó, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. Revista Publicando, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>

Pariente, E. (2022). Los profesores están agotados. La Tercera. <https://www.latercera.com/paula/los-profesores-estan-agotados/?outputType=amp>

Rae.es. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://dle.rae.es/liderazgo>

Tracy, B. (s/f). Liderazgo. Recuperado el 8 de junio de 2022, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Liderazgo+de+Brian+Tracy&ots=DId7IPoyVP&sig=2gO_J%02FAkqLbtog10AtJtiSAr8k#v=onepage&q=Liderazgo%20de%20Brian%20Tracy&f=falso

Vázquez; Alatorre; Antares (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Reice. Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 11(1) ,73-91.[fecha de consulta 6 de agosto de 2022]. issn: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55125665006>

Villalón Camus X. (2014). el liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal [tesis de maestría no publicada]. Universidad de Chile.