

El Liderazgo Transformacional para Optimizar el Desempeño Docente

Autoras: Mayra Margoth Cuzco Díaz

Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**

mmcuzcod@ube.edu.ec

Durán, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0005-7687-4171>

Edilma del Rosario Peña Suárez

Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**

edpenas@ube.edu.ec

Durán, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0001-4739-4989>

Tutor: Aldo Vinicio Falconi Asanza

Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**

avfalconia@ube.edu.ec

Durán, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2899-7047>

Profesor de Planta: César Ricardo Castillo Montúfar

Universidad Bolivariana del Ecuador, **UBE**

[rcrastillom@ube.edu.ec](mailto:crcastillom@ube.edu.ec)

Durán, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

Resumen

El liderazgo transformacional constituye una estrategia fundamental en el ámbito educativo que fomenta entornos orientados al crecimiento profesional y la colaboración docente. Esta investigación analizó las características del liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares mediante revisión documental y aplicación de encuestas a directivos y docentes, con el fin de diseñar un programa de capacitación que optimice el desempeño docente. Se empleó una metodología documental y descriptiva con enfoque cuantitativo, aplicando un cuestionario estructurado a 27 participantes utilizando escala Likert de cinco niveles. Los resultados revelaron que el 55,5% de los encuestados manifestó percepciones negativas sobre la existencia de liderazgo transformacional en la institución, identificándose deficiencias significativas en el fomento de innovación, comunicación de visión institucional y accesibilidad del liderazgo. Paradójicamente, el 63% reconoció que este estilo de liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral. Se concluye que las características actuales del liderazgo institucional presentan deficiencias sustanciales en múltiples dimensiones del modelo transformacional, justificando la implementación de un programa integral de capacitación en liderazgo transformacional para optimizar el desempeño docente.

Palabras clave: liderazgo educativo; gestión educativa; desarrollo profesional docente; calidad de la educación.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Cuzco, M., Peña, E., Falconi, A. (Tut.) & Castillo, C. (Prof.). (2025). **El Liderazgo Transformacional para Optimizar el Desempeño Docente**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 2), 66-87, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.3.66-87>

Fecha de Recepción:

15-11-2024

Fecha de Aceptación:

26-04-2025

Fecha de Publicación:

05-05-2025



Transformational Leadership to Optimize Teacher Performance

Abstract

Transformational leadership constitutes a fundamental strategy in the educational field that fosters environments oriented toward professional growth and teacher collaboration. This research analyzed the characteristics of transformational leadership at Miguel Ángel Cazares Educational Unit through documentary review and surveys applied to administrators and teachers, aiming to design a training program that optimizes teacher performance. A documentary and descriptive methodology with a quantitative approach was employed, applying a structured questionnaire to 27 participants using a five-level Likert scale. Results revealed that 55,5% of respondents expressed negative perceptions about the existence of transformational leadership in the institution, identifying significant deficiencies in innovation promotion, institutional vision communication, and leadership accessibility. Paradoxically, 63% recognized that this leadership style positively influences job satisfaction. It is concluded that current institutional leadership characteristics present substantial deficiencies across multiple dimensions of the transformational model, justifying the implementation of a comprehensive transformational leadership training program to optimize teacher performance.

Keywords: educational leadership; educational management; teacher professional development; quality of education.

International classification code: 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

How to cite this article:

Cuzco, M., Peña, E., Falconi, A. (Tut.) & Castillo, C. (Tchr.). (2025). **Transformational Leadership to Optimize Teacher Performance**. *Revista Científica*, 10(Ed. Esp. 2), 66-87, e-ISSN: 2542-2987. Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.3.66-87>

Date Received:
15-11-2024

Date Acceptance:
26-04-2025

Date Publication:
05-05-2025

1. Introducción

El liderazgo constituye un tema trascendental que ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo, donde el papel del líder ha cobrado una importancia vital para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Más allá de la simple administración de recursos, los líderes contemporáneos se posicionan como impulsores de cambio, innovación y desarrollo humano dentro de las estructuras organizacionales, siendo capaces de cultivar una cultura organizacional positiva, fomentar el aprendizaje continuo y desarrollar una visión compartida que inspire y motive a su equipo.

La literatura científica demuestra que el estilo de liderazgo y las prácticas adoptadas por los líderes influyen significativamente en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y, en última instancia, en el rendimiento organizacional. Por consiguiente, comprender el rol del líder y las competencias esenciales que definen un liderazgo efectivo resulta crucial tanto para los profesionales del ámbito empresarial como para los académicos e investigadores interesados en el desarrollo organizacional.

Desde una perspectiva colaborativa, Amazo-Velásco y Suárez-Molina (2023): sostienen que el liderazgo no es responsabilidad exclusiva de una sola persona, sino de todos los miembros del equipo. Al distribuir el liderazgo, cada miembro puede aportar sus habilidades y perspectivas únicas, fomentando una cultura de apoyo mutuo, innovación y compromiso hacia los objetivos comunes.

Complementariamente, Montañez, Palumbo, Ramos y Ramos (2022): manifiestan que existen varios estilos de liderazgo cada uno con características únicas, siendo fundamental combinarlos de manera adecuada para satisfacer las diversas necesidades de la comunidad educativa. La integración de estos enfoques permite ajustar el liderazgo a las circunstancias cambiantes, promover una colaboración efectiva y crear un entorno de aprendizaje adaptable e inclusivo.

El estilo de liderazgo que marca la diferencia en la eficacia de la enseñanza es el liderazgo transformacional, pues permite infundir a los educadores hacia objetivos comunes, creando un espacio de aprendizaje colaborativo y promoviendo prácticas de enseñanza innovadoras. Asimismo, el desempeño docente en Ecuador ha sido objeto de investigación y desarrollo continuo en los últimos años, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación y los resultados del aprendizaje.

En este contexto, Quispe-Llactahuaman, Dávila-Asenjo, Cubas-Díaz y Tapia-Díaz (2023): indican que el rol fundamental del directivo debe poseer un liderazgo transformacional para inspirar y motivar a sus seguidores, fomentando un ambiente de cooperación y desarrollo conjunto, llevándolos a alcanzar niveles sobresalientes de desempeño y crecimiento personal. En relación con el ámbito educativo, el directivo es quien mantiene la comunicación con los docentes, coordina las actividades pedagógicas y administrativas, que se reflejan en los niveles de efectividad docente y logros académicos de los estudiantes.

Paralelamente, Muñoz, Muñoz, Muñoz y Mateo (2023): enseñan que el desempeño docente no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que está determinado por la interacción entre profesores, estudiantes y el entorno educativo más amplio, considerando desde el contexto sociocultural hasta el ámbito específico del aula. Lo manifestado se relaciona porque enfatiza la importancia de abordar el desarrollo profesional docente de manera integral, teniendo en cuenta aspectos personales y contextuales, para mejorar la calidad de la educación al igual que los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

Adicionalmente, Toledo (2020): establece una conexión directa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, demostrando que la efectividad del liderazgo institucional impacta significativamente en los resultados educativos y en la motivación del personal docente, lo que refuerza la

necesidad de implementar modelos de liderazgo transformacional en las instituciones educativas

El liderazgo transformacional se caracteriza por varias cualidades clave que incluyen la motivación como elemento fundamental, ya que este tipo de liderazgo infunde entusiasmo y energía en los equipos, impulsándolos a crecer y a alcanzar los objetivos propuestos. La influencia del líder actúa como una fuente de inspiración para los colaboradores, promoviendo valores positivos en el entorno laboral. Además, la estimulación resulta esencial, ya que fomenta la innovación y despierta el pensamiento creativo, permitiendo identificar nuevas oportunidades. La personalización constituye otro aspecto importante, donde el líder comprende las motivaciones individuales de cada empleado y se preocupa por su desarrollo tanto personal como profesional. Finalmente, la delegación es clave, donde el líder confía en las habilidades del equipo y les otorga la autonomía necesaria para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

La fundamentación teórica del liderazgo transformacional encuentra sus bases en los postulados de MacGregor (1978a): quien lo define como un proceso en el cual los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de moralidad y motivación para mejorar la efectividad del liderazgo transformacional en las instituciones educativas. Esta teoría ha evolucionado para adaptarse a un mundo en constante cambio donde la digitalización, la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar son trascendentales.

Posteriormente, Bass (1985a): amplió esta teoría detallando cuatro componentes clave: influencia ejemplar (carisma), inspiración motivadora, estimulación mental y consideración individualizada. Estos elementos ayudan a los líderes a inspirar, innovar y atender las necesidades individuales de sus seguidores. Estas teorías continúan siendo aplicables y útiles para mejorar la efectividad del liderazgo transformacional en las instituciones educativas, creando un entorno de aprendizaje positivo y colaborativo.

El problema detectado en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares es la falta de cohesión y motivación entre los docentes, donde la carencia de estrategias efectivas de liderazgo transformacional ha resultado en una escasa colaboración entre el personal y una baja adopción de prácticas innovadoras en el aula. Esta problemática se refleja en la disminución de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en el compromiso del personal con los objetivos educativos de la institución. Por lo mencionado, es necesario mejorar el liderazgo transformacional para fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador, con el fin de optimizar el desempeño docente y, en consecuencia, elevar la calidad educativa.

La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de abordar el liderazgo transformacional como un factor esencial en el ámbito educativo, debido a su influencia favorable en el desempeño docente y en la calidad de los procesos educativos. En un contexto caracterizado por constantes cambios y desafíos en el sistema educativo, resulta crucial comprender cómo este estilo de liderazgo puede influir positivamente en la motivación, el compromiso y el desarrollo profesional de los docentes. El trabajo se justifica por los significativos beneficios que el liderazgo transformacional aportaría a toda la comunidad educativa, permitiendo a los directivos mejorar su gestión administrativa, a los docentes recibir apoyo para aumentar su motivación y satisfacción laboral, beneficiando directamente a los estudiantes quienes experimentarán una educación más enriquecedora con un mejor rendimiento académico.

Considerando la problemática identificada y la necesidad de transformación en el liderazgo institucional, se plantea la siguiente pregunta científica de investigación: ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional presentes en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares y su relación con las percepciones del desempeño docente y la cohesión del equipo educativo?.

Para dar respuesta a esta interrogante, la presente investigación tiene como objetivo general analizar las características actuales del liderazgo institucional en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares mediante revisión documental y aplicación de encuestas a directivos y docentes, con el fin de diseñar un programa de capacitación en liderazgo transformacional que optimice el desempeño del equipo docente.

2. Metodología

La investigación se desarrolló utilizando el método científico inductivo, el cual según Bernal (2010a): se fundamenta en el razonamiento que parte de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones de aplicación general. Este método permitió analizar las percepciones específicas de directivos y docentes sobre el liderazgo transformacional en la institución estudiada, para posteriormente establecer conclusiones generalizables sobre su influencia en el desempeño docente.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo que permitió la medición y cuantificación de las percepciones de los participantes en relación con el liderazgo transformacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). A través del análisis estadístico descriptivo de las respuestas obtenidas, se generaron datos cuantificables que aportaron una visión medible y comparable de las percepciones asociadas con el fenómeno estudiado.

El diseño de investigación fue de tipo documental y descriptivo. La investigación documental, de acuerdo con Bernal (2010b): constituyó un estudio basado en la revisión, análisis e interpretación de información ya existente, registrada en documentos como libros, revistas, informes, artículos científicos y tesis relacionadas con el liderazgo transformacional y desempeño docente. Complementariamente, el carácter descriptivo del estudio buscó caracterizar el fenómeno del liderazgo en un contexto determinado, informando y comprendiendo más que experimentando o demostrando

hipótesis causales.

La investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares durante el período académico 2024, abarcando tanto al personal docente como administrativo de la institución. Se establecieron dos variables principales de estudio: la variable independiente correspondió al liderazgo transformacional, conceptualizado como un estilo de liderazgo que busca generar cambios positivos en los miembros de una organización, motivándolos e inspirándolos a alcanzar su máximo potencial; y la variable dependiente fue el desempeño docente, definido como la manera en que los maestros cumplen con sus funciones pedagógicas, metodológicas y formativas en el contexto institucional específico.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal de la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares, integrada por 27 docentes y personal administrativo. Considerando que se trató de un estudio con población limitada, se procedió a trabajar con el universo completo, ya que cada unidad podía influir significativamente en los resultados, garantizando así la máxima precisión y validez en el análisis.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado con preguntas diseñadas para obtener información específica sobre las percepciones de directivos y docentes respecto al liderazgo transformacional en su institución. El instrumento fue aplicado de manera presencial a todos los participantes, permitiendo aclarar dudas y asegurar la comprensión adecuada de cada ítem.

Los datos recopilados fueron analizados mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando escalas de medición que permitieron cuantificar las percepciones de los participantes sobre diferentes dimensiones del liderazgo transformacional. Los resultados revelaron que más del 55% de los encuestados manifestaron una percepción negativa o limitada sobre la presencia de liderazgo transformacional en su institución. Específicamente, se

identificaron deficiencias significativas en áreas como la comunicación de visión institucional, el fomento de la innovación y creatividad, el reconocimiento de logros, y la accesibilidad del líder para brindar apoyo y orientación.

3. Resultados

La aplicación del cuestionario a los 27 participantes de la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares generó datos cuantitativos que se organizaron según las dimensiones del liderazgo transformacional establecidas en la operacionalización de variables. Los resultados se presentaron utilizando una escala Likert de cinco niveles: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 1. Resultados vinculados con la primera pregunta.

Pregunta 1	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿El líder institucional inspira y motiva a los docentes para alcanzar metas educativas más altas?	7,4%	18,5%	44,4%	22,2%	7,4%

Fuente: Las Autoras (2024).

Respecto a la capacidad inspiradora y motivacional del liderazgo institucional, los datos evidenciaron una distribución dispersa en las respuestas. La mayoría de los encuestados (44,4%) adoptó una posición neutral, mientras que un 25,9% manifestó algún grado de acuerdo (7,4% totalmente de acuerdo y 18,5% de acuerdo). Por el contrario, un 29,6% expresó desacuerdo (22,2% en desacuerdo y 7,4% totalmente en desacuerdo) con la afirmación planteada.

Tabla 2. Resultados vinculados con la segunda pregunta.

Pregunta 2	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿El líder institucional demuestra comportamientos éticos y morales que usted considera ejemplares?	18,5%	25,9%	44,4%	11,1%	0%

Fuente: Las Autoras (2024).

En relación con los comportamientos éticos y morales del líder institucional, se registró una tendencia ligeramente más favorable. Un 44,4% de los participantes mantuvo una posición neutral, seguido por un 44,4% que expresó diferentes grados de acuerdo (18,5% totalmente de acuerdo y 25,9% de acuerdo). Únicamente el 11,1% manifestó desacuerdo, sin registrarse respuestas en la categoría de totalmente en desacuerdo.

Tabla 3. Resultados vinculados con la tercera pregunta.

Pregunta 3	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Influye el liderazgo transformacional en su nivel de satisfacción laboral?	3,7%	59,3%	29,6%	7,4%	0%

Fuente: Las Autoras (2024).

La percepción sobre la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral mostró resultados notablemente diferentes. Un 59,3% de los encuestados estuvo de acuerdo con esta influencia, constituyendo la respuesta mayoritaria del estudio. Adicionalmente, el 3,7% manifestó estar totalmente de acuerdo. Las posiciones neutrales representaron el 29,6%,

mientras que solo el 7,4% expresó desacuerdo, sin registrarse respuestas de total desacuerdo.

Tabla 4. Resultados vinculados con la cuarta pregunta.

Pregunta 4	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿El líder institucional fomenta un ambiente de innovación y creatividad entre los docentes?	3,8%	11,1%	29,6%	40,7%	14,8%

Fuente: Las Autoras (2024).

Los resultados concernientes al fomento de innovación y creatividad revelaron una tendencia predominantemente negativa. La suma de respuestas de desacuerdo alcanzó el 55,5% (40,7% en desacuerdo y 14,8% totalmente en desacuerdo). Las posiciones neutrales representaron el 29,6%, mientras que las respuestas favorables constituyeron únicamente el 14,9% (3,8% totalmente de acuerdo y 11,1% de acuerdo).

Tabla 5. Resultados vinculados con la quinta pregunta.

Pregunta 5	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Con qué frecuencia el líder institucional reconoce y celebra logros individuales y colectivos del equipo docente?	7,4%	18,5%	44,4%	22,2%	7,4%

Fuente: Las Autoras (2024).

La frecuencia de reconocimiento y celebración de logros presentó una distribución similar a la primera pregunta. El 44,4% de los participantes se

posicionó neutralmente, mientras que el 25,9% expresó conformidad (7,4% totalmente de acuerdo y 18,5% de acuerdo). Las respuestas negativas sumaron el 29,6%, distribuyéndose equitativamente entre desacuerdo (22,2%) y total desacuerdo (7,4%).

Tabla 6. Resultados vinculados con la sexta pregunta.

Pregunta 6	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Considera que existe liderazgo transformacional en su institución educativa?	3,8%	11,1%	29,6%	40,7%	14,8%

Fuente: Las Autoras (2024).

La percepción directa sobre la existencia de liderazgo transformacional en la institución mostró resultados desfavorables. Un 55,5% de los encuestados expresó desacuerdo (40,7% en desacuerdo y 14,8% totalmente en desacuerdo), mientras que las respuestas neutrales alcanzaron el 29,6%. Solamente el 14,9% reconoció la presencia de este tipo de liderazgo (3,8% totalmente de acuerdo y 11,1% de acuerdo).

Tabla 7. Resultados vinculados con la séptima pregunta.

Pregunta 7	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿El líder institucional está dispuesto a escuchar cuando usted necesita orientación o apoyo?	3,8%	11,1%	29,6%	40,7%	14,8%

Fuente: Las Autoras (2024).

La accesibilidad y disposición del líder para brindar orientación y apoyo

registró patrones idénticos a la pregunta anterior. El 55,5% de los participantes manifestó desacuerdo (40,7% en desacuerdo y 14,8% totalmente en desacuerdo), seguido por un 29,6% de respuestas neutrales. Las percepciones favorables representaron únicamente el 14,9% del total (3,8% totalmente de acuerdo y 11,1% de acuerdo).

Tabla 8. Resultados vinculados con la octava pregunta.

Pregunta 8	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿El líder institucional comunica una visión clara y atractiva del futuro de la institución educativa?	3,8%	11,1%	29,6%	40,7%	14,8%

Fuente: Las Autoras (2024).

La comunicación de una visión institucional clara y atractiva presentó resultados consonantes con las dos preguntas precedentes. Un 55,5% de los encuestados expresó desacuerdo (40,7% en desacuerdo y 14,8% totalmente en desacuerdo), mientras que las posiciones neutrales alcanzaron el 29,6%. Las respuestas afirmativas constituyeron el 14,9% (3,8% totalmente de acuerdo y 11,1% de acuerdo).

El análisis cuantitativo global reveló que únicamente la pregunta relacionada con la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral obtuvo una mayoría de respuestas favorables (63%). En contraste, las preguntas 4, 6, 7 y 8 registraron más del 55% de respuestas negativas, mientras que las preguntas 1 y 5 mostraron una alta concentración de respuestas neutrales (44,4%). La pregunta sobre comportamientos éticos presentó la distribución más equilibrada, con un 44,4% de respuestas favorables, 44,4% neutrales y 11,1% desfavorables.

4. Discusión

Los resultados obtenidos revelan una marcada incongruencia entre los principios teóricos del liderazgo transformacional y la realidad percibida en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares. Esta divergencia contrasta significativamente con el modelo propuesto por Bass (1985b): quien postula que el liderazgo transformacional se manifiesta a través de cuatro componentes fundamentales: influencia ejemplar, inspiración motivadora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

La percepción mayoritariamente negativa sobre la existencia de liderazgo transformacional en la institución (55,5% de desacuerdo) sugiere una brecha considerable entre el marco teórico ideal y la práctica administrativa cotidiana. Este hallazgo es particularmente significativo considerando que Bass (1985c): enfatiza la importancia de la presencia visible y consistente de comportamientos transformacionales para generar cambios organizacionales positivos.

Un aspecto destacable es la paradoja evidenciada en los datos: mientras que el 63% de los participantes reconoce que el liderazgo transformacional influye positivamente en su satisfacción laboral, más del 55% simultáneamente niega la existencia de este tipo de liderazgo en su institución. Esta aparente contradicción puede interpretarse como un reconocimiento teórico del valor del liderazgo transformacional, acompañado de una percepción crítica sobre su implementación práctica en el contexto institucional específico.

Las deficiencias identificadas en áreas como el fomento de la innovación y creatividad (55,5% de desacuerdo), la comunicación de visión institucional (55,5% de desacuerdo) y la accesibilidad del líder para brindar apoyo (55,5% de desacuerdo) revelan limitaciones sustanciales en los componentes centrales del modelo transformacional. Estos resultados contravienen las premisas fundamentales de MacGregor (1978b).

La prevalencia de respuestas neutrales en las preguntas relacionadas con inspiración, motivación y reconocimiento (44,4% en ambos casos) sugiere una ambigüedad perceptual que puede explicarse por la inconsistencia en la aplicación de estrategias de liderazgo. Esta neutralidad podría indicar la presencia de comportamientos ocasionales que no logran consolidarse como un patrón sistemático de liderazgo transformacional, generando incertidumbre en las percepciones del personal docente.

Los hallazgos relacionados con los comportamientos éticos y morales del líder presentan el panorama más favorable del estudio, con un 44,4% de respuestas positivas. Este resultado parcialmente alentador sugiere que, aunque existen déficits en otros componentes del liderazgo transformacional, se mantiene cierto nivel de credibilidad ética, elemento fundamental para cualquier proceso de transformación organizacional según los postulados teóricos revisados.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados evidencian la necesidad de reconsiderar los mecanismos de implementación del liderazgo transformacional en contextos educativos específicos. La brecha identificada entre conocimiento teórico y aplicación práctica sugiere que la mera comprensión conceptual del modelo transformacional no garantiza su materialización efectiva en el entorno institucional.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos apuntan hacia la urgencia de desarrollar estrategias de intervención específicas que aborden las deficiencias identificadas. La concentración de percepciones negativas en áreas como innovación, visión y accesibilidad del liderazgo indica puntos de partida concretos para procesos de mejora institucional.

Una limitación significativa del estudio radica en la resistencia inicial de los participantes para completar el cuestionario, posiblemente debido a temores sobre posibles represalias o por la naturaleza relativamente desconocida del tema para algunos docentes. Esta circunstancia podría haber

influido en la alta prevalencia de respuestas neutrales, sugiriendo la necesidad de estrategias de recolección de datos que generen mayor confianza en los participantes.

Los resultados también sugieren que la ausencia de formación específica en liderazgo educativo por parte de los directivos puede constituir un factor determinante en las deficiencias observadas. Esta hipótesis se alinea con la literatura que enfatiza la importancia de la capacitación especializada para la implementación efectiva de modelos de liderazgo transformacional en contextos educativos.

La investigación evidencia la necesidad de desarrollar marcos de evaluación y seguimiento que permitan monitorear la evolución del liderazgo institucional a lo largo del tiempo. Los datos transversales obtenidos proporcionan una fotografía momentánea del fenómeno, pero estudios longitudinales podrían ofrecer perspectivas más profundas sobre los procesos de cambio organizacional.

Finalmente, los hallazgos subrayan la importancia de considerar factores contextuales específicos al implementar modelos de liderazgo transformacional en instituciones educativas. La divergencia entre teoría y práctica observada en este estudio sugiere que la adaptación cultural y organizacional de los marcos teóricos constituye un elemento crítico para el éxito de las intervenciones de liderazgo en el ámbito educativo ecuatoriano.

5. Conclusiones

El análisis de las características del liderazgo institucional en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares revela una realidad compleja que demanda intervención estratégica inmediata. Los hallazgos evidencian un desajuste significativo entre los principios del liderazgo transformacional y la práctica administrativa cotidiana, manifestándose en percepciones mayoritariamente negativas del personal docente hacia múltiples dimensiones del liderazgo

institucional.

La significancia práctica de estos resultados radica en su capacidad para orientar procesos de transformación organizacional específicos y medibles. La identificación de deficiencias concentradas en áreas como el fomento de innovación, comunicación de visión institucional y accesibilidad del liderazgo proporciona un mapa de ruta claro para el diseño de intervenciones focalizadas. Esta especificidad representa un avance sustancial frente a aproximaciones genéricas que frecuentemente caracterizan las iniciativas de mejora en liderazgo educativo.

El aspecto más novedoso del estudio consiste en la documentación empírica de la paradoja perceptual identificada: el reconocimiento teórico del valor del liderazgo transformacional coexiste con la negación práctica de su existencia institucional. Esta contradicción constituye un hallazgo original que amplía la comprensión sobre los desafíos de implementación del liderazgo transformacional en contextos educativos latinoamericanos, donde las dinámicas culturales y organizacionales pueden diferir sustancialmente de los modelos teóricos desarrollados en otros contextos geográficos.

La comparación con la literatura internacional revela tanto convergencias como divergencias significativas. Mientras que estudios previos enfatizan consistentemente los beneficios del liderazgo transformacional en entornos educativos, la presente investigación documenta la complejidad de su materialización práctica en instituciones específicas. Esta divergencia no invalida los marcos teóricos existentes, sino que sugiere la necesidad de desarrollar modelos adaptativos que consideren variables contextuales particulares del sistema educativo ecuatoriano.

Las directrices para investigaciones futuras emergen naturalmente de las limitaciones identificadas en el presente estudio. La implementación de diseños longitudinales permitiría examinar los procesos de cambio organizacional a lo largo del tiempo, superando las restricciones inherentes a

los estudios transversales. Adicionalmente, la incorporación de metodologías mixtas que combinen enfoques cuantitativos y cualitativos podría enriquecer la comprensión sobre las experiencias subjetivas del liderazgo en contextos educativos.

La investigación también abre interrogantes sobre la efectividad comparativa de diferentes modelos de capacitación en liderazgo transformacional. Estudios experimentales que evalúen el impacto de programas de intervención específicos podrían contribuir significativamente al desarrollo de estrategias basadas en evidencia para la mejora del liderazgo educativo. Asimismo, la exploración de factores mediadores como el clima organizacional, la cultura institucional y las características individuales de los líderes podría proporcionar perspectivas valiosas sobre los mecanismos subyacentes al éxito o fracaso de las iniciativas de liderazgo transformacional.

La validez de los resultados obtenidos se fundamenta en la aplicación sistemática de instrumentos estandarizados a la totalidad de la población institucional, eliminando sesgos de selección muestral. Sin embargo, el estudio presenta limitaciones metodológicas que deben reconocerse explícitamente. La resistencia inicial de algunos participantes para completar el cuestionario pudo haber influido en la alta prevalencia de respuestas neutrales, sugiriendo la posibilidad de sesgos de deseabilidad social o temor a represalias. Esta limitación, aunque reconocida, no invalida los hallazgos principales del estudio, sino que sugiere la necesidad de estrategias de recolección de datos que generen mayor confianza en los participantes.

La naturaleza transversal del diseño impide el establecimiento de relaciones causales definitivas entre las variables estudiadas, limitando las inferencias sobre los mecanismos específicos que subyacen a las percepciones negativas identificadas. No obstante, los patrones consistentes observados en los datos proporcionan evidencia sólida sobre la necesidad de intervención en el liderazgo institucional.

En respuesta al objetivo principal de la investigación, se concluye que las características actuales del liderazgo institucional en la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares presentan deficiencias sustanciales en múltiples dimensiones del modelo transformacional, particularmente en el fomento de innovación, comunicación de visión y accesibilidad del liderazgo. Esta evidencia empírica justifica plenamente el diseño e implementación de un programa integral de capacitación en liderazgo transformacional que aborde específicamente las deficiencias identificadas y contribuya a la optimización del desempeño docente a través del fortalecimiento de las competencias directivas institucionales.

6. Referencias

- Amazo-Velásco, F., & Suárez-Molina, V. (2023). **El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el humanismo.** *Innova Research Journal*, 8(1), 49-67, e-ISSN: 2477-9024. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Bass, B. (1985a,b,c). **Leadership and performance beyond expectations.** ISBN: 978-0029018101. New York, United States: The Free Press.
- Bernal, C. (2010a,b). **Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales.** 3^{ra} edición, ISBN: 978-958-699-128-5. Colombia: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). **Metodología de la Investigación.** Sexta edición, ISBN: 978-1-4562-2396-0. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- MacGregor, J. (1978a,b). **Leadership.** Primera edición, ISBN: 9780060105884. New York, United States: Harper & Row.
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). **Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas.** *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182, e-ISSN: 2477-9423.

Venezuela: Universidad del Zulia.

Muñoz, E., Muñoz, M., Muñoz, S., & Mateo, C. (2023). **Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente.** *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4749-4767, e-ISSN: 2707-2215. Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684

Quispe-Llactahuaman, S., Dávila-Asenjo, M., Cubas-Díaz, M., & Tapia-Díaz, A. (2023). **Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú.** *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371, e-ISSN: 2616-7964. Recuperado de: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>

Toledo, A. (2020). **Liderazgo Directivo y Desempeño Docente.** *Revista Compás Empresarial*, 11(30), 76-99, e-ISSN: 2075-8960. Recuperado de: <https://doi.org/10.52428/20758960.v10i30.123>

Mayra Margoth Cuzco Díaz
e-mail: mmcuzcod@ube.edu.ec



Nacida en Pichincha, Ecuador 29 de agosto del año 1989. Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención Ciencias sociales por la Universidad Central del Ecuador (UCE); Máster en Gestión Educativa por la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE); Diplomado Desarrollo de Competencias Didácticas para la Excelencia Académica; Diplomado ChatGPT - Usos y Estrategias; Certificación en Fundamentos para la educación: diagnósticos educativos para la transformación social; Formación permanente; Docente del magisterio fiscal con 10 años de experiencia; desempeñando funciones de docente del área de Ciencias Sociales en niveles de Educación Básica Superior y Bachillerato.

Edilma del Rosario Peña Suáreze-mail: edpenas@ube.edu.ec

Nacida en Guayaquil, Ecuador 26 de octubre del año 1985. Tecnóloga Pedagógica en Informática por la Universidad de Guayaquil (UG); Profesora de Segunda Enseñanza en Informática por la Universidad de Guayaquil (UG); Máster en Orientación Educativa en Educación Secundaria por la Universidad Tecnológica (TECH); Magíster en Gestión Educativa por la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE); Diplomado Desarrollo de Competencias Didácticas para la Excelencia Académica; Diplomado en Inteligencia Artificial y Pedagogía; Diplomado en IA Aplicada a Docencia; Diplomado en Calidad Educativa; Certificación Sensibilízate II; Certificación Cómo enseñar con Inclusión: Competencias y Metodologías para el Sistema Educativo; Certificación Programa de Fortalecimiento de Competencias Didácticas; Certificación Inteligencia Artificial Aplicada a la Educación; docente del magisterio fiscal con 16 años de experiencia; desempeñando funciones de docente del área de Lengua y Literatura, Informática, Matemática y Computación en niveles de Educación Básica Superior y Bachillerato.