

RASGOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Traits of transformational leadership in directors of Higher Education Institutions

Lic. Liset Guadalupe Fernández González¹

Fecha de recepción: 26 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 17 de diciembre de 2025

RESUMEN

Actualmente, el liderazgo en las organizaciones es considerado una de las habilidades blandas con mayor desarrollo en directivos, debido a que ofrece una ventaja competitiva y en el ámbito educativo no ha sido ajena. Las instituciones se han interesado en identificar estilos y características que poseen los directivos de este ramo para potencializar el desarrollo de la comunidad educativa. Con este antecedente, el presente estudio muestra una revisión documental realizada mediante la conceptualización y el análisis para identificar los principales rasgos del liderazgo transformacional en directivos de Instituciones de Educación Superior en ciudades de Perú, Colombia y México. Los resultados y discusión se obtuvieron de un análisis entre la teoría relacionada con el liderazgo transformacional contrapuesta con los resultados obtenidos en los artículos. Entre las principales conclusiones destacan la importancia de la prevalencia de un liderazgo transformacional en los cargos directivos por la gran influencia y referencia que generan ante la comunidad universitaria.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; Liderazgo transformacional; Instituciones de Educación Superior; Directivos.

ABSTRACT

Leadership in organizations is currently considered one of the soft skills with major development in directors because it offers a competitive advantage, and in the educational

¹ Universidad Veracruzana, Centro de Estudios, Creación y Documentación de las Artes, México, lifernandez@uv.mx, <https://orcid.org/0009-0003-7593-0886>
"Este trabajo es resultado de una investigación realizada como estudiante de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones de la Universidad Veracruzana"

field is no exception. Institutions have been interested in identifying styles and characteristics that directors in this field possess to enhance the development of the educational community. Considering the aforementioned points, the present study provides a document review carried out through conceptualization and analysis to identify the main features of transformational leadership in directors of Higher Education Institutions in cities across Peru, Colombia and Mexico. The results and discussion stem from an analysis that contrasts transformational leadership theory with the evidence presented in the reviewed articles. The main conclusions emphasize the importance of transformational leadership in managerial positions, given the strong influence and inspirational example these leaders provide within the university community.

KEYWORDS: Leadership; Transformational leadership; Higher Education Institutions; Directors.

I. INTRODUCCIÓN

El papel de los directivos en las Instituciones de Educación Superior (IES) adquiere mayor relevancia en la actualidad, las nuevas demandas en cuanto a calidad, pertinencia e innovación implican el desarrollo de habilidades duras, pero principalmente blandas, como el liderazgo. El líder se debe valer de características propias para obtener resultados eficaces, eficientes y transformadores, no obstante, es necesario conocer los rasgos característicos de un estilo de liderazgo que sea predominante en este ámbito.

Derivado de lo anterior, el presente estudio tiene por objetivo identificar los rasgos del liderazgo transformacional en directivos de IES públicas y privadas en ciudades de Perú, Colombia y México, que serán analizados mediante una revisión documental de artículos empíricos y teóricos que sustentan los resultados de esta investigación. Se presenta un marco conceptual que aborda las definiciones de liderazgo, liderazgo transformacional y sus características, Instituciones de Educación Superior y directivos. Seguido de una revisión de literatura de artículos que relacionan los conceptos anteriores, complementando con un breve análisis comparativo de estudios que dan cuenta de aquellos rasgos identificados en directivos de IES.

II. MARCO REFERENCIAL

II.1 Liderazgo

El liderazgo, ha sido para todas las organizaciones una de las habilidades con mayor desarrollo e interpretación en cuanto a definiciones, estilos y caracterización, ya que este evoluciona de acuerdo con las necesidades que se presentan. Para Maxwell (1996), el liderazgo es considerado como “influencia” (p.6), por su parte, Lorenzo (2005) indica que: “es una función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (p.371). Así mismo, Erkutlu y Chafra (2018, como se citó en Rodríguez et al., 2022) sostienen que “es considerado como la capacidad de influir en otros y orientar los esfuerzos de los miembros de una organización para cumplir los objetivos de una institución específica” (p.105). En este contexto el liderazgo es considerado como la capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores para alcanzar los objetivos de las organizaciones.

II.2 Liderazgo transformacional

Nader y Castro (2007) indican que el pionero del liderazgo transformacional (LT) es Bass, quien en 1995 integró los antecedentes e ideas de House (1971) y Burns (1978) estos autores hacían referencia al liderazgo carismático y transformacional respectivamente. Varios estudios coinciden en que Burns en 1978 señaló el concepto mediante un estudio enfocado en el liderazgo político, además de que relaciona los valores morales y las necesidades de quien los sigue, añade la relación de este estilo de liderazgo con la Teoría de las necesidades básicas de Maslow, consideró que los líderes transformacionales no solo se preocupan por cubrir las necesidades básicas, sino que se enfoca en la autorrealización (Mendoza, 2005., García et al. 2011 y Kaufmann, 2024).

Por su parte, en 1990, Bass consideró a este estilo como “un arte y una ciencia” (p.21), y en 1994, Bass y Avolio añadieron que para que los líderes transformacionales logren un resultado con el subordinado deben caracterizarse por ser carismáticos, ser una fuente de inspiración, generar relaciones personalizadas y de confianza con el individuo para conocer y satisfacer sus necesidades, además de ser capaces de estimularlo intelectualmente. Es decir,

es un estilo que se basa principalmente en el efecto que producen en sus subordinados para potencializarlos (Nader y Castro, 2007, p. 690).

Mendoza (2005) señala que el liderazgo transformacional “involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes” (p.116).

II.2.1 Características del liderazgo transformacional

Desde la perspectiva de Bass y Avolio (1994, como se citó en García *et al.* 2011), el líder transformacional posee cuatro características fundamentales:

1. Carisma o Influencia idealizada: el líder logra influir en sus seguidores de tal manera que, cuando se requiera, los subordinados accedan a hacer un esfuerzo extra para mantener niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. Estimulación intelectual: el líder brinda autonomía y libertad de pensamiento a los subordinados, y les da apertura para solucionar problemas identificados, lo que a su vez recae en la generación de nuevo conocimiento. Esta característica identifica rasgos dentro de la misma, estas son: reformulaciones, inteligencia, símbolos e imágenes.
3. Consideración individualizada: se basa en mostrar un acercamiento personalizado con los subordinados, conoce y satisface sus necesidades. Esta se relaciona con la comunicación informal personalizada, información a los subordinados, diferenciación de los subordinados y consejo a los seguidores.
4. Motivación inspiracional: se basa en la capacidad que tiene el líder de transmitir al subordinado una visión compartida y aspiracional, es capaz de relacionar los objetivos empresariales con los objetivos personales del subordinado, para que se sienta identificado y comprometido con la misma. Aquí se asocia a esta característica con el uso de símbolos, manejo de impresión y el factor de expectativas.

Aunado a lo anterior, Bass (1995, como se citó en Bernal, 2001) también propuso un quinto factor propio del ámbito educativo denominado:

5. Tolerancia psicológica: basado en minimizar el uso de regaños, llamadas de atención o voz fuerte cuando existen equivocaciones, omisiones, conflictos o momentos de tensión, sino utilizar el sentido del humor para hacerle saber aquello que no es del todo correcto, de tal manera que se minimicen los niveles de estrés del colaborador.

II.3 Instituciones de Educación Superior/ directivos

Las IES, “de acuerdo con el sistema educativo internacional es la autorizada por el Estado para prestar el servicio público de la educación técnica superior y universitaria” (Euroinnova International Online Education, 2025). Derivado de lo anterior, tal como se señala en el sitio web CEUPE European Business School (s/f), un director en el ámbito escolar es “el líder principal de una escuela, responsable de la gestión diaria, la supervisión del personal, la gestión de recursos y la implementación de políticas educativas y curriculares. Además, asegura un entorno propicio para el aprendizaje de los estudiantes”.

II. 4 Antecedentes de la investigación

II.4.1 El liderazgo transformacional en directivos de instituciones de educación superior

En la educación, el liderazgo se vincula estrechamente con las acciones que se realizan para el logro de una mejora educativa. Este planteamiento se relaciona con lo acuñado por Cuevas et al. (2008) quienes mencionan que “el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela” (p.17). Ilies et al. (2006, como se cita en Martínez, 2014) añaden que “el director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa” (p. 9).



Por su parte, Bass y Riggio (2006, como se citó en Rodríguez et al, 2022) sostienen que los líderes que se enfocan en la transformación permiten la reinterpretación de los problemas y así crear un ambiente apto para encontrarles soluciones óptimas. “La generalización de dicha competencia resulta clave, en tanto que permite avanzar desde los órganos directivos centrales hacia una cultura de la innovación en las universidades, promoviendo la experimentación metodológica y el aprendizaje organizacional de buenas prácticas pedagógicas” (Elsenbeig y Boerner, 2013 como se cita en Rodríguez et al, 2022, p.109).Lo anterior lo comparten Husseini y Elbeltagi (2016, como se citó en Rodríguez et al, 2022), indicando que los liderazgos directivos transformacionales “son capaces de estimular el pensamiento innovador de sus comunidades, esto es, analizar problemas de manera diferente, reconocer las contribuciones de distintas personas y crear espacios para innovar en el diseño de cursos, proyectos de investigación, currículos y herramientas tecnológicas” (p. 109).

II. 5 Comparativo y análisis

Para efectos de este trabajo se presentan tres estudios similares (Tabla 1), enfocados en identificar los rasgos del liderazgo transformacional que prevalecen en los directivos de estas IES, considerando las cinco características que mencionan Bass (1995, como se citó en Bernal, 2001) y Bass y Avolio (1994, como se citó en García et al. 2011).

Tabla 1
Detalle de los artículos analizados relacionados con liderazgo transformacional, directivos e IES

Artículo	Nombre del artículo	Objetivo	Metodología
1	Liderazgo Transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima^a	Determinar el nivel de liderazgo transformacional del personal docente y directivo de las universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima.	Diseño de estudio no experimental, nivel de trabajo descriptivo. Considera un muestro intencional. La técnica utilizada fue una encuesta y el análisis de datos se realizó desde un análisis descriptivo.
2	Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de	Demostrar teóricamente la importancia y pertinencia del	Investigación cuantitativa: medición numérica de las variables que

	<p>instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia) ^b</p>	<p>Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria para enfrentar el cambio y la transformación universitaria. Caracterizar el Liderazgo Transformacional presente en la Universidad, desde la percepción de los seguidores.</p>	<p>permitieron caracterizar al directivo universitario como un líder transformacional. Descriptiva: se aplicó un instrumento tipo formulario de encuesta a fuentes primarias (seguidores del líder). Estudio de caso: que realiza de manera detallada las características del liderazgo transformacional de los directivos en la Facultad de Medicina de una universidad del departamento de Antioquia con el enfoque epistemológico del positivismo racional.</p>
<p>3</p>	<p>El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior^c</p>	<p>Incrementar la base del conocimiento y las prácticas que se generan en el liderazgo transformacional, esto de una forma sistemática en la preparación y capacitación de los líderes escolares que les permita moverse del rol de inspectores al rol de transformadores.</p>	<p>La investigación no describe textualmente la metodología a desarrollar, sin embargo, a lo largo del artículo se propone un modelo de desarrollo profesional donde se indica que la investigación se compone de cinco fases: construir la base del conocimiento, observar modelos y ejemplos, reflexionar sobre las prácticas implementadas, modificar las practicas adoptadas y adquirir e intercambiar experiencias.</p>

Nota: Elaborado a partir de ^a Pareja, et al., 2022. ^b Pérez, et al., 2017. ^c Gil, et al., 2008.

Con la revisión anterior, se presenta la tabla 2, la cual contiene los rasgos identificados por los autores con mayor o menor predominio en los directivos de IES tanto públicas como privadas, los cuales abordan puntos de vista de los subordinados y de los propios directivos. Cabe mencionar que el tercer artículo identifica los rasgos desde directivos de educación especial haciendo uso de otras herramientas.

Es necesario precisar que los autores de cada artículo aplicaron un cuestionario adaptado para identificar los rasgos, mismos que se describe a continuación: en el primer artículo, son identificados mediante la adaptación del cuestionario de Bass y Avolio (2004), donde se observa que, por cada una de las características, el porcentaje se obtiene por niveles (muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo) según como se visualiza el directivo. En el segundo artículo, los autores utilizan un formulario IPL de Kouzes y Posner (2005), donde se identifican rasgos más descriptivos en una escala de cinco niveles (nunca, raras veces, neutro, casi siempre, siempre). En el tercero utiliza el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (CML), medido a partir de su versión corta 5X de Bass y Avolio (1995), asignando un puntaje a cada característica, siendo 3 ó más de 3 los puntajes más representativos. En este último se puede visualizar los rasgos identificados de parte de los subordinados y de los propios directivos.

Tabla 2
Rasgos del liderazgo transformacional identificado en los estudios

	<i>Rasgos identificados por subordinados</i>		<i>Rasgos identificados por los propios directivos</i>	
	Mayor identificación	Menor Identificación	Mayor identificación	Menor Identificación
Primer Artículo^a			Consideración individualizada Tolerancia psicológica	Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual
Segundo Artículo^b	Trata a las personas con dignidad y			

respeto. Cumple
 promesas y
 compromisos
 que asume.
 Habla sobre la
 importancia y el
 propósito del
 trabajo.
 Escucha los
 diversos puntos
 de vista.
 Brinda libertad
 sobre cómo
 hacer el trabajo.
 Da con su
 ejemplo personal
 lo que espera de
 los demás.
 Elogia a las
 personas por
 hacer un trabajo
 bien hecho.

Tercer Artículo^c	Estimulación intelectual Consideración individual	Influencia idealizada- atributo Influencia idealizada- conducta Motivación inspiradora	Influencia idealizada- conducta Motivación inspiradora Estimulación intelectual Consideración individual	Influencia idealizada- atributo
------------------------------------	--	---	--	---------------------------------------

Nota: Elaborada a partir de ^a Pareja, et al., 2022. ^b Pérez, et al., 2017. ^c Gil, et al., 2008

III. METODOLOGIA

Para efectos del diseño del documento se hace uso de una investigación documental sustentada en una revisión que comprende conceptos generales y antecedentes que integran las palabras clave del estudio: Liderazgo, Liderazgo transformacional, Instituciones de Educación Superior, Directivos. Las fuentes de información de donde se obtuvieron los datos fueron Google Scholar, Dianet, Redalyc, JSTOR, entre otras.

Integra un análisis de tres artículos que dan cuenta del impacto del liderazgo transformacional en las IES.

IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

Derivado de la revisión documental y del análisis realizado en los tres estudios, se observa la presencia de los rasgos del liderazgo transformacional en los directivos de las IES, entre los rasgos particulares con mayor coincidencia destacan la estimulación intelectual y la atención personalizada, lo cual indica que los directivos se consideran abiertos a escuchar propuestas de solución de problemas en la institución por parte de la comunidad académica, lo que incentiva a ir más allá del status quo del hacer dentro de la organización, estimula la creatividad, la innovación y el desarrollo de habilidades blandas en quienes pueden ser los próximos líderes, es decir, fomenta la creación de nuevo conocimiento, así mismo, se vincula con el conocimiento que los líderes tiene de las necesidades y capacidades de sus colaboradores, ofrecen retroalimentación de manera personal, les ayudan a identificar las áreas de oportunidad a cada uno, de tal manera que se generan ambientes de confianza y compromiso.

Lo que lleva al siguiente rasgo, la influencia idealizada, relacionada con el carisma, admiración, respeto y confianza que los colaboradores sienten para con su líder, aunque está muy presente en el segundo artículo, en el primero y en el tercero se registra un nivel bajo con respecto a los dos anteriores, esta se genera a su vez en un área de oportunidad para capacitar a los líderes, para generar la sinergia entre los tres primeros rasgos.

Se observa el mismo caso para el rasgo de motivación inspiradora, su desarrollo en los directivos implica transmitir la filosofía organizacional, seguir un objetivo claro y preciso en equipo, de esta manera la comunidad se puede sentir impulsada a tener iniciativa con actividades, propuestas y mejoras, y no solo del ámbito docente, sino del administrativo y del estudiantil. Por último y no menos importante, entre los menos representativos en los estudios es el rasgo de tolerancia psicológica y no porque sea un elemento ajeno a este sector, sino que solo fue considerado en uno de los tres estudios relacionados, sin embargo, es un rasgo que por su origen y particularidad es importante desarrollar e identificar en los directivos.

De acuerdo con lo analizado, los resultados obtenidos en los estudios reflejan un gran impacto que tiene el sector en el que se encuentran las IES, pues en el estudio de Pareja, et al (2022) incluye una comparativa entre el sector público y privado. Además de identificar que en todos los estudios se observa el impacto que tiene la ubicación geográfica y contexto socio-cultural en la identificación de los rasgos.

V. CONCLUSIONES

En conclusión, los rasgos del liderazgo transformacional en directivos de IES aportan a su equipo de trabajo perspectivas innovadoras y visionarias desde su carisma, personalidad, motivación y conocimiento, se centran en generar espacios equilibrados desde el nivel personal hasta el organizacional, buscan potencializar a los colaboradores, ser visualizados como guías y referentes para quienes vienen detrás de ellos, contribuyen al compromiso e identidad institucional desde la comunidad educativa. Sin embargo, se observa la necesidad de incluir en los estudios tanto la perspectiva personal que tienen los directivos de su actuar como líderes, así como la de la comunidad que los rodea, de esta manera se puede visualizar de manera menos subjetiva el desarrollo como líderes transformacionales de los directivos y así identificar las áreas de oportunidad. Dada la naturaleza del puesto que desarrolla, lo directivos de IES deben ser fuente de inspiración para la comunidad universitaria, lograr ser referentes y generar una verdadera transformación educativa. Su actuar debe ir más allá de un documento de trabajo, debe reflejarse la originalidad y el compromiso social con el que

desarrollan el cargo, incentivar la innovación y el cambio como estrategias de desarrollo y crecimiento.

Dado que el LT es considerado en los artículos como un valor agregado para los mandos altos en las IES es importante el desarrollo de esta habilidad blanda, para generar la sinergia entre lo establecido y el aprendizaje. Aunado a lo anterior y parte de lo que implica ser un líder transformacional está relacionado con la adaptabilidad y resiliencia al cambio de acuerdo con el contexto y el entorno en el que se encuentran establecidas las IES, puede ser el aspecto cultural, social, la ubicación geográfica, entre otros aspectos, lo que a su vez también se convierte en otra línea de investigación.

VI. REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional. *Anuario de Educación*. https://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- CEUPE. European Business School. (s/f). *Director escolar: definición, funciones y características*. <https://www.ceupe.com/blog/director-escolar.html>
- Cuevas, M., Díaz, F. y Hidalgo, V. (2008) Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(2), 01-21.
- Euroinnova International Online Education. (2025, 8 enero). institucion de educacion superior. <https://www.euroinnova.com/blog/institucion-de-educacion-superior>
- García, M., Pantoja, M. y Duque, L. (2011). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un Análisis Descriptivo. *Teuken Bidikay*, (02), 93-111.
- Gil, A., Muñiz, L. y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Revista Universitaria de Investigación*, (1), 13-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011135001>
- Kaufmann, A. (2024) Liderazgo transformador y formación continua. *Reis Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (77/78), 163-184. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.77-78.163>
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), pp. 367-388. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1373221>
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación XXIII* (44), 7-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=717876783006>
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el Líder que Está en Usted*. Editorial Caribe.

- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial. *Tlaxcala, Tlaxcala, México*.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el Modelo Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass. *Universitas.Psychologica*, 6(3), 689-698. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Pareja, L., Dávila, R., Portillo, H. y Velarde, L. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2694>
- Pérez, G., Jiménez, G. y Romo, G. (2017) Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Rodríguez, E., Pedraja, L y Labraña, J. (2022) Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XIII (36), 102-123. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186>