

## **Liderazgo transformacional. Clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño**

Transformational leadership. Key in the synergy of high-performance teams

Liderança transformacional. Chave na sinergia de times de alta performance

Leadership transformationnel. Clé de la synergie d'équipes performantes

 **Lila Marcela Díaz Daza**  
jadergustavoc@hotmail.com



**Institución Educativa No. 4, San José Campestre-Maicao, La Guajira, Colombia**

*Recibido: 06 de noviembre 2022 / Aprobado: 11 de marzo 2023 / Publicado: 30 de abril 2023*

### **RESUMEN**

*Este artículo se centra en la revisión sistemática sobre el liderazgo transformacional y el sinergismo en equipo de alto desempeño relacionado con la problemática que subyace en torno al gerente educativo con sentido formativo, ético y moral, capaz de gestionar con todos los actores educativos la mejora en la calidad educativa, en este marco epistémico se ubica el sinergismo de equipos de alto desempeño, ya que, la transformación se planifica como un proyecto de formación educativa de tipo analítico retrospectivo con diseño documental enfocado en el método bibliométrico descriptivo, se seleccionaron veinticuatro (24) documentos relacionados con la temática representando un aporte a las explicaciones transformacionales y sinérgicas, los resultados indican que en los últimos cinco años se vienen promoviendo cambios en la gestión educativa a partir de la motivación por parte del líder educativo encuadrado en un propósito común a fin de mejorar la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje.*

**Palabras Clave:** Contextos Educativos, Equipos de Alto Desempeño, Liderazgo Transformacional, Sinergismo

### **ABSTRACT**

*This article focuses on the systematic review of transformational leadership and*

*synergism in high-performance teams related to the problems underlying the educational manager with a formative, ethical and moral sense, capable of managing with all educational actors the improvement in educational quality, in this epistemic framework is located the synergism of high-performance teams, since, the transformation is planned as an educational training project of retrospective analytical type with documentary design focused on the descriptive bibliometric method, twenty-four (24) documents related to the subject were selected representing a contribution to the transformational and synergistic explanations, the results indicate that in the last five years changes in educational management are being promoted based on the motivation of the educational leader framed in a common purpose in order to improve the quality of the teaching and learning process.*

**Key words:** Educational Contexts, High-Performance Teams, Transformational Leadership, Synergism

### **RESUMO**

*Este artigo centra-se na revisão sistemática da liderança transformacional e sinergia em equipas de alto desempenho relacionadas com os problemas subjacentes ao gestor educacional com um sentido formativo, ético e moral, capaz de gerenciar com todos os actores educacionais a melhoria da qualidade educacional, em neste quadro epistémico nesta localisasse o sinergismo das equipes de alto desempenho, uma vez que a transformação é planejada como um projeto de formação educacional de tipo analítico retrospectivo com desenho documental centrado no método bibliométrico descritivo, foram seleccionados vinte e quatro (24) documentos relacionados com o tema representando uma contribuição para as explicações transformacionais e sinérgicas, os resultados indicam que nos últimos cinco anos têm vindo a promover mudanças na gestão educacional a partir da motivação do líder educacional enquadrada num objectivo comum, a fim de melhorar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.*

**Palavras-chave:** Contextos Educacionais, Equipes de Alto Desempenho, Liderança Transformacional, Sinergismo

### **RÉSUMÉ**

*Cet article porte sur la revue systématique du leadership transformationnel et de la synergie dans une équipe performante liée à la problématique sous-jacente autour du responsable pédagogique au sens formatif, éthique et moral, capable de gérer avec l'ensemble des acteurs éducatifs l'amélioration de la qualité de l'éducation, en dans ce cadre épistémique se situe la synergie d'équipes performantes, puisque la transformation est envisagée comme un projet de formation pédagogique analytique rétrospective à conception documentaire axée sur la méthode bibliométrique descriptive, vingt-quatre (24) documents en lien avec la thématique représentant une contribution à des explications transformationnelles et synergiques, les résultats indiquent qu'au cours des cinq dernières années, des changements ont été promus dans la gestion de l'éducation*

*en fonction de la motivation du responsable pédagogique encadré dans un objectif commun afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage processus*

**Mots-clés:** Contextes éducatifs, équipes performantes, leadership transformationnel, synergie

## INTRODUCCIÓN

La educación siempre ha sido vista como un fenómeno omnipresente, es decir un referente para fortalecer los eslabones de desarrollo del ser, deteniéndose en ciertos tipos de saberes para ocuparse de la formación integral del sujeto y contribuir así al deseo de satisfacer sus necesidades y canalizar las hebras intuitivas que aseguren la adecuada exteriorización de su potencial humano. Se trata de un conocimiento práctico adherido al trabajo académico como legítimo factor influyente de la persona social que vive en la autoaceptación y el respeto por sí mismo tanto como en aceptar y respetar a los demás. Pero, sobre todo, que tenga expectativas altas y positivas con ello, de tal modo que se haga realidad el “Efecto Pigmalión” que, en pedagogía se refiere a la potencial influencia que ejerce la creencia de una persona en el rendimiento de otra (Sánchez y López, 2005).

En ese sentido, se presenta el análisis de las variables relacionadas con los conceptos propios de los autores (inferencias) que permitieron observar los elementos que hacen diferentes a un líder transformacional de otros que no lo son. Como réplica a esta idea, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011), ha promovido la implementación de reformas educativas para mejorar el nivel de vida de la humanidad, planteamiento que demanda de las instituciones educativas tanto urbanas como rurales formas innovadoras de administrar la educación y exige capacidad, habilidades y acciones conjunta de equipos de alto desempeño en el uso de herramientas e instrumentos efectivo de control para la gestión de la calidad educativa.

Frente a esta premisa, se vislumbra el liderazgo como la interacción entre personas en la cual una de ellas conduce, mediante influencia personal a un grupo para transformarlo y consigo alcanzar una meta. Así mismo, cobró importancia la investigación de Riveras (2020) la influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas, donde se logró demostrar cambios

sociales que demandan mayor capacidad competitiva implicando para las organizaciones escolares adaptarse a un sistema cambiante, exigente y desafiante. Por ello, es una necesidad crucial del gerente educativo guiar y dirigir a su equipo colaborador.

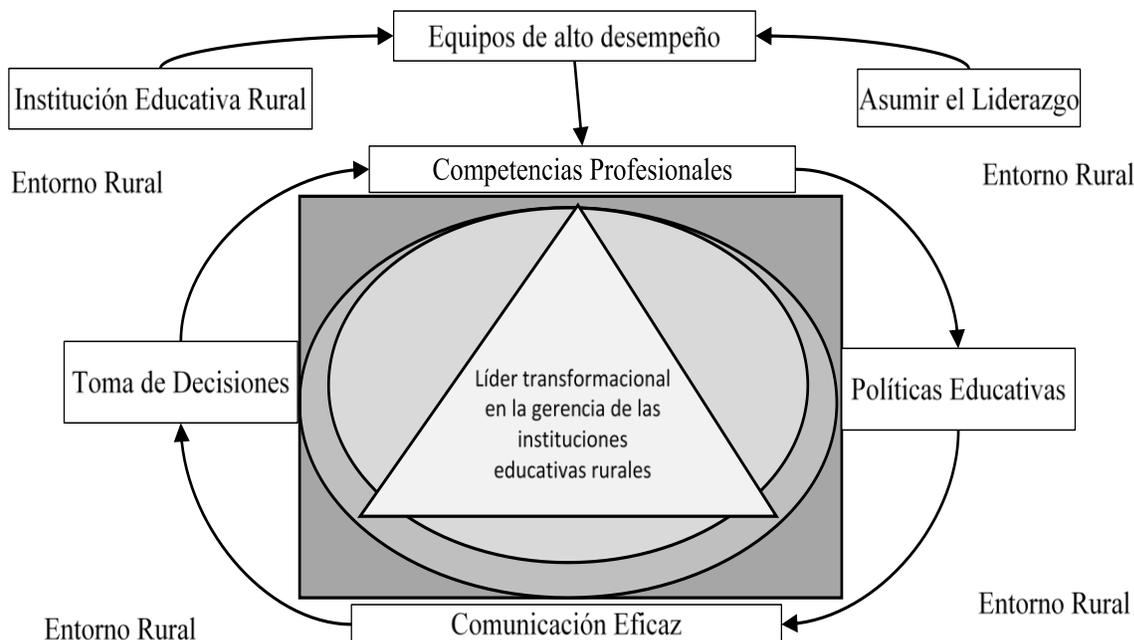
Por lo anterior, se admite que los líderes educativos no sólo deben cumplir con la misión y visión de la institución, también lo deben hacer con la estimulación intelectual, inspiración, motivación, comunicación y capacidad de integración que lo guíe en la buena toma de decisiones. Acorde a esta realidad, Balda y Guzmán (2015), manifiestan que quienes enfrentan hoy el reto de dirigir una institución educativa rural, más que un director (rector), tiene necesariamente que ser un líder educativo para lograr resultados óptimos en las condiciones sociales actuales, tiene lugar entonces, el líder transformacional como una opción para propiciar ideas cónsonas a las necesidades o problemas de la educación rural de hoy.

Esto es, el manejo de estrategias educativas e institucionales que tengan como referente principal el diálogo, propiciado por una comunicación efectiva en la construcción del sistema de orientación educacional y consigo configurar el perfil del desempeño directivo hacia el logro de consensos en prácticas específicas de dominio educativo, entendiéndose por dominio “acción observable que realizan los líderes educativos y que se evidencia en el manejo de competencias en el marco del buen desempeño del directivo” Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014, p. 33), lo que constituye un punto de partida de un plan sostenible de liderazgo transformacional de equipos de alto desempeño.

Cabe destacar, el liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa, donde Serrano-Elizalde et al. (2022) Lo simplifican como un medio para desarrollar la gestión educativa a partir del comportamiento de un líder en un sentido formativo y ético, con el propósito de gestionar en unión con todos los actores educativos la mejora en la calidad educativa institucional, porque la transformación se planifica como un proyecto de formación educativa en el ámbito rural, donde es indispensable una buena comunicación, al permitir el intercambio mutuo de ideas. Lo que se ha querido manifestar se integra en la figura 1.

**Figura 1**

*Liderazgo transformacional en la gerencia de las instituciones educativas rurales*



Conceptualizando lo expuesto se ratifica que, dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta la sinergia en los llamados equipos de alto desempeño; según Kelinger (1998) “nivel muy importante de comunicación humana ya que construyen sinergia que les permiten a los integrantes de los equipos guiar sus acciones” (p. 12). Esto significa crear una coordenada de comportamientos en el terreno educativo rural que genera sinergia, que es la suma de confianza y apoyo mutuo entre los miembros del equipo; se puede decir, que algunos de los beneficios de dicho trabajo en equipo son: motivación, mayor compromiso, más ideas generadas, más creatividad para lograr un objetivo común reconocido.

No obstante, surge la interrogante: ¿Por qué es difícil la sinergia en equipos de alto desempeño? Las reacciones a este interrogante varían según Balda y Guzmán (2015) en la poca voluntad política, disposición limitada para querer hacer, seguimiento inadecuado de los participantes en las acciones formativas, falta de recursos humanos y financieros, altos costos, falta de tiempo y no menos importante desconocimiento sobre los factores clave para el desarrollo de un liderazgo que transforme lo académico, lo

institucional y lo pedagógico. Cobra fuerza entonces, el liderazgo transformacional como esa forma de “transfigurar”<sup>1</sup> a la gente y a las instituciones educativas. Cambiar la forma en que actúa antes de cambiar la forma en que piensa y siente.

En consideración, transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo), y conlleva a crear y robustecer distintas formas de hacer y construir la acción educativa. Trayendo al presente el artículo publicado en la Revista Universidad y Empresa No. 25, Bogotá, Colombia “Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales” Uribe et al., (2017) se puntualiza que el líder debe convertirse en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento.

En este estudio, el liderazgo transformacional es mencionado como un factor clave influyente en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas, donde el binomio directivo – docente lo desarrollen desde su pensamiento al participar en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tiene sentido el estudio del modelo de Bass y Riggio (2017) cuando una vez analizados los componentes del liderazgo transformacional, determinó los siguientes: de estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración y motivación, influencia idealizada, que dan luces sobre el camino a seguir en los albores de la educación desde un enfoque constructivista.

Eso tiene que ver con el axioma de Marchesi (2006) al indicar que “el horizonte del nuevo siglo reclama, un rebrote de la educación como reflejo y proyecto de una cultura; arraigada en la memoria, pero abierta al porvenir” (p. 7). Esta densificación cultural del proyecto educativo exige la sabiduría de las síntesis, la correcta señalización de los fines y la detección del “hilo de Ariadna”<sup>2</sup> que garantiza seguridad a la aventura del

---

1 Sinónimo de transformar y en este documento se refiere a la acción de hacer cambiar el aspecto o la forma de una persona dentro de las instituciones educativas.

2 Se utiliza para referir una serie de observaciones, argumentos o deducciones que, una vez relacionados, nos llevan con mucha facilidad a la solución de un problema planteado que parecía no tener salida.

aprendizaje. No obstante, es un concepto emergente no posicionado en la academia pero que da pistas sobre el espacio institucional, epistémico, educativo formal y tecnológico con algunas conexiones conceptuales e históricas del término educación en los albores del siglo XXI.

Es aquí donde radica la importancia de este artículo empeñado en el propósito de analizar el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño, una herramienta gerencial para el efectivo direccionamiento del querer hacer institucional, sustentado en la generación de conocimientos científicos representando un aporte a las explicaciones sinérgicas que en materia educativa se han generado a través del desarrollo de las orientaciones teóricas relacionadas con la gestión directiva que se complementan y enriquecen en contextos grupales, es decir, de un aprendizaje formal, de apoyo emocional positivo y como parte de esto, de un proceso de comunicación asertivo, auténtico, abierto y de comprensión empática.

## **METODOLOGÍA**

Desde el campo de la investigación científica, se asumió el tipo de investigación analítico retrospectivo con un diseño documental enfocado en el método bibliométrico descriptivo aplicado a toda fuente escrita, relacionados con el liderazgo transformacional de los gerentes educativos y el sinergismo de equipos de alto desempeño, publicados e indexados en base de datos y repositorios digitales de textos científicos, localizados en Chemical Abstracts (CA), Google académico, Latindex, Redalyc, Scielo, Dialnet, Base de datos de universidades en cualquier área de las ciencias exactas, físicas y naturales. En relación a la compilación de información, se recurrió a la técnica bibliográfica o fuente secundaria, las búsquedas se iniciaron a partir del 22 de julio de 2022, como síntesis, se introdujo la siguiente ecuación:

TEMA: (educación rural) AND TEMA: (liderazgo OR liderazgo transformacional)  
AND TEMA: (gerencia educativa) AND TEMA: (sinergismo OR equipos de alto desempeño)  
Refinado por: TIPOS DE DOCUMENTOS: (Article) AND IDIOMAS: (English OR Spanish)  
PERIODO: 2013 – 2022.

La bibliometría admitió conocer indicadores como: tipo de documento, idioma (inglés, español), año de publicación, número de artículos, índice de obsolescencia, distribución geográfica, mayores a cinco (5) y menores a diez (10), el índice de proporción de citas en un documento que no tienen más de cinco años de antigüedad, frente al total de transferencias y se calculó a través del índice Price (1986):

$$IO = \frac{\text{Documentos} - 5 \text{ años}}{\text{Total}} \times 100\%$$

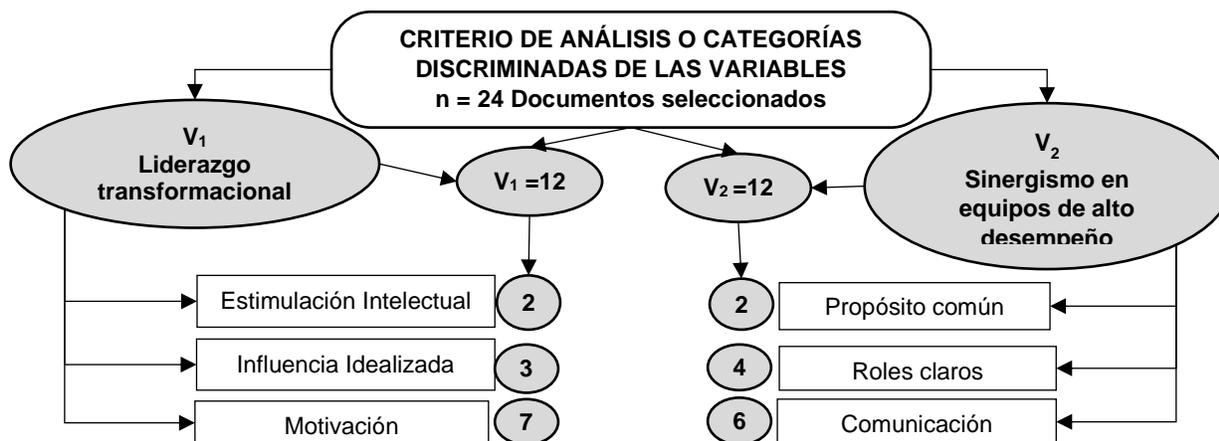
Formula que permitió seleccionar el tipo de documento a ser analizado con preferencia a una vigencia de cinco a diez años, lo que permitió el cotejo de resultados entre distintos estudios seleccionados dando lugar a las unidades de análisis con las cuales se consideró la discusión contrastando los resultados y las conclusiones de otros investigadores para compararlos y comprender mejor las diferencias o similitudes de rigor científico logrando consigo un mayor enriquecimiento de la temática en las instituciones educativas.

Los criterios de búsqueda fueron configurados conforme al marco referencial del problema abordado fundamentado en dos aspectos: a) inclusión aquellos artículos publicados en bases de datos y reposiciones digitales de textos científicos que en su contenido y contexto refieren el liderazgo transformacional y sinergismo de equipos de alto desempeño, b) exclusión, se usó estrictamente el rango en años (no superior a 10 años).

En consideración, el presente artículo hace relevante los conceptos y conjeturas que se han suscitado en la literatura como elementos comunes para la variable 1 (V<sub>1</sub>) liderazgo transformacional se resalta: la estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación, para la variable 2 (V<sub>2</sub>) Sinergismo en equipos de alto desempeño, el propósito común, roles claro y comunicación, los cuales facilitan el proceso de la discusión de los resultados bien porque coinciden, afirman o contradicen como se muestran en la figura 2.

**Figura 2**

*Categorías susceptibles de interpretación, contrastación, confrontación y análisis para la discusión de los resultados*



La figura anterior muestra las categorías comunes producto de la revisión de veinticuatro (24) documentos seleccionados en la temática, que redundan en una reevaluación de los conceptos emitidos con anterioridad y que cobran vigencia en la actualidad teniendo como premisa el avance de la ciencia, la tecnología, el saber y el conocimiento. En la generalidad, los líderes transformacionales enaltecen los deseos de sus colaboradores, buscando que se autodesarrollen hasta cumplirlo. Pero no todo queda allí, sino que se promueve el sinergismo en equipos de alto desempeño de las organizaciones y en particular las educativas de forma permanente de tal manera que sean tolerantes ante situaciones internas.

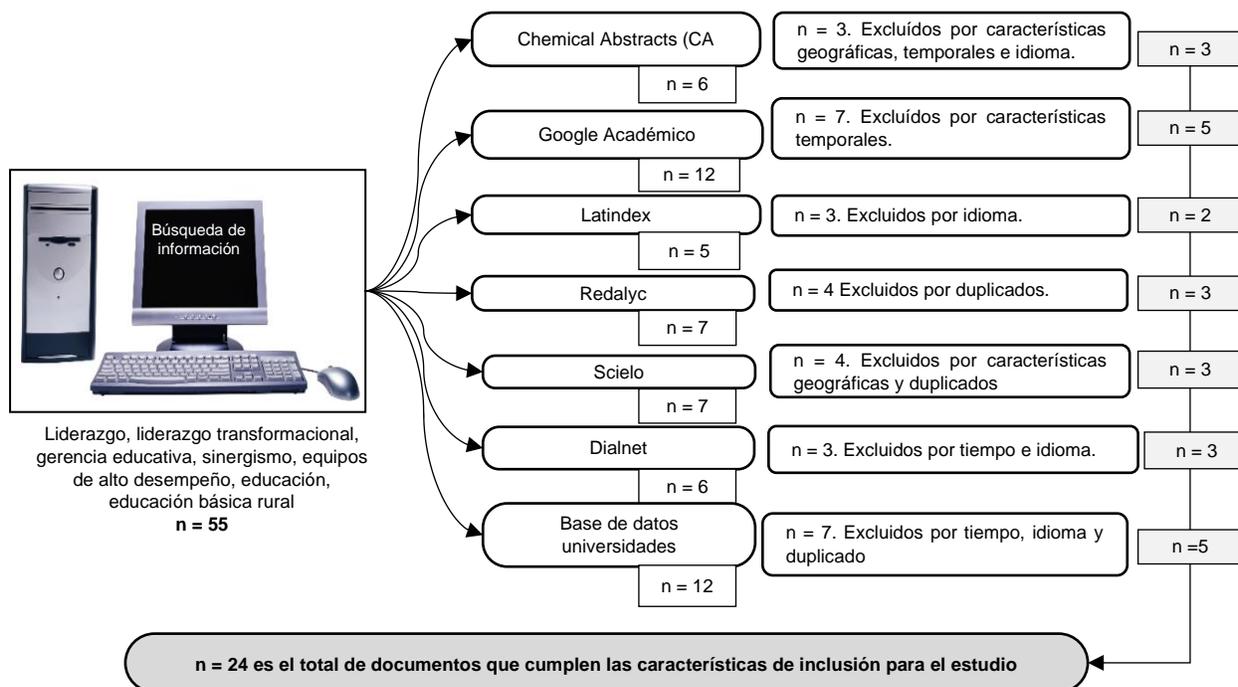
Teniendo en cuenta la consecución de la intencionalidad pedagógica en el ejercicio sistemático de competencias en las instituciones educativas, el procedimiento que se utilizó para elaborar este estudio fue extraer y recopilar información relevante para encontrar evidencias científicas sobre el liderazgo transformacional y sinergismo en equipos de alto desempeño. Lo cual permitió el uso de tres (3) criterios de búsqueda para llegar a una mayor integración del cuerpo de conocimientos del área estudiada: Primero, fueron las palabras claves liderazgo, liderazgo transformacional, gerencia educativa, sinergismo, equipos de alto desempeño, educación. Segundo, un rango de publicación

no superior a cinco (5) años desde el 2017 hasta 2022. Tercero, el uso de las bases de datos enfatizando en varias disciplinas del saber y el conocimiento.

A continuación, se muestra un diagrama de flujo que simboliza el proceso de búsqueda. Inicialmente se consiguió una base de datos contentiva de cincuenta y cinco (n = 55) documentos relacionados con la temática. Luego teniendo presente los criterios de inclusión y exclusión se procedió a la depuración, esta base de datos se redujo en treinta y uno (n = 31). Finalmente, la cantidad de documentos obtenidos fue de veinticuatro (n = 24), documentos considerados aptos para llevar a cabo los resultados y formular las conclusiones a que dieran lugar, el proceso se muestra en la figura 3.

**Figura 3**

*Diagrama de flujo proceso de búsqueda de información*



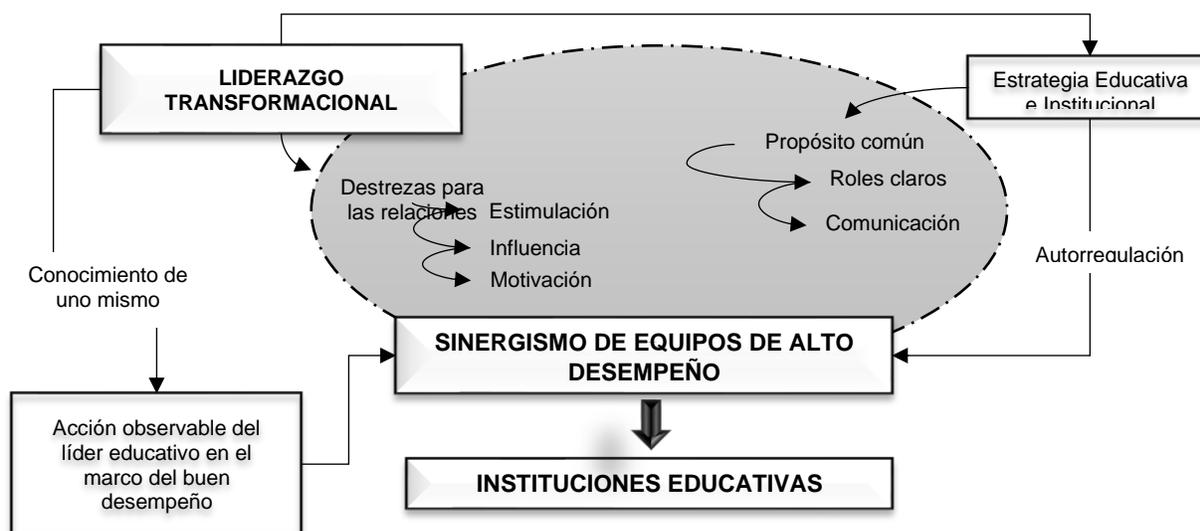
## RESULTADOS

El recorrido sistemático de la información a lo largo de este estudio implícito en el propósito de examinar los imaginarios conceptuales acerca del liderazgo

transformacional y consigo la forma como se promueve el sinergismo en equipos de alto desempeño en las organizaciones educativas rurales, permite a la autora de este artículo ilustrar los resultados en el siguiente círculo virtuoso.

**Figura 4**

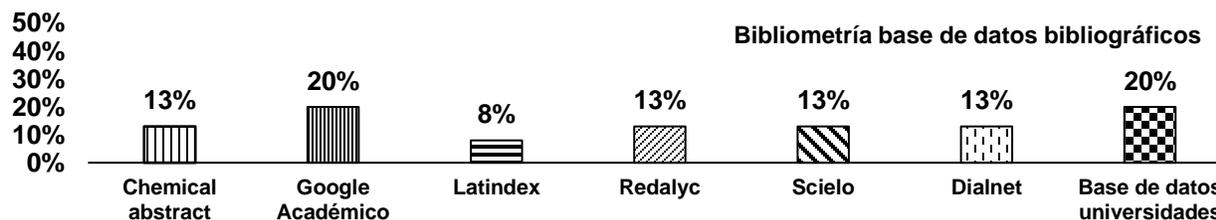
*Círculo virtuoso liderazgo transformacional Vs. Sinergismo de equipos de alto desempeño*



Basada en la exploración de la información donde se seleccionaron 24 documentos de un universo de 55 estudios sobre la temática abordada con una temporalidad de cinco años, una extensión territorial mundial y en diversos idiomas donde repuntó el español, en la figura 5, se muestran a manera ilustrativa para la exclusividad de la biométrica de documentos por base de datos.

**Figura 5**

*Distribución de los artículos seleccionados período (2017 – 2022)*



En la figura 5, se evidencia la distribución porcentual de la métrica por base de datos bibliográficos consultados, donde del total del 100% de los documentos seleccionados el 20% fueron de Google académico y Universidades respectivamente, 13% Chemical Abstrac, Redalyc, Scielo y Dialnet, 8% Latindex. Si bien los artículos encontrados como resultado de la búsqueda tienen en cuenta los mismos temas, poseen diferentes horizontes.

## DISCUSIÓN

Desde el enfoque expuesto en el gráfico 4, se quiere mostrar el comportamiento del individuo desde una mirada científica a través de los estudios seleccionados relacionados con el liderazgo transformacional al permitir una conceptualización común en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a su equipo a innovar y crear cambios que dan forma al éxito futuro de la empresa o institución. Esto supone, según, Bass y Riggio (2017) la satisfacción de los equipos de trabajo con efectos positivos en la cultura organizacional con un plus en la capacidad de cambio, adaptación y mejora de las relaciones interpersonales en los colaboradores que redundan en el aumento del rendimiento y productividad laboral.

En el campo educativo, es un modelo de gestión diseñado en dar a los docentes espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En efecto este modelo de liderazgo procura dar un giro a las instituciones educativas desde el entender del líder educativo en dar valor cada uno de sus colaboradores que integran el equipo de trabajo para potenciar habilidades, capacidades y cualidades en bien del desarrollo de programas y proyectos educativos (Pico y Coello 2018; Salgado, Aguilar y Cárdenas (2022).

También fueron coincidentes los componentes que prevalecen en los gerentes educativos encontrándose similitudes con la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la motivación, componentes potenciales para aprender las habilidades prácticas basadas en tres elementos: conocimiento de uno mismo, autorregulación y destreza para las relaciones (Codina, 2017; Ortega, 2014 y García, 2011).

**Tabla 1**

*Evaluativo del estímulo intelectual en los gerentes educativos desde la concepción de un liderazgo transformacional*

Autor / año	Evaluativo	Descripción
Villafuerte y Verdezoto (2022)		El responsable de educación como líder de transformación impulsa a su equipo de trabajo (Administrativos - docentes) a pensar y buscar las mejores soluciones a los problemas educativos tanto dentro como fuera de la institución.
Salgado, Aguilar y Cárdenas. (2022)	<b>Estimulación intelectual</b>	El liderazgo como elemento que intelectualmente motiva e inspira a los colaboradores a través de la persuasión, da sentido y desafío a su trabajo, fortalece y cambia sus valores personales, y además incrementa necesidades, deseos y expectativas de desempeño. Para lograrlo, crea un ambiente de innovación. En términos de gestión educativa, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y liderar proyectos en las instituciones educativas con el fin de distribuir equitativamente los recursos y lineamientos para mejorar las actividades de los actores sociales, formar perspectivas socialmente críticas, convertir el conocimiento en metas y buscar caminos para los estudiantes, comunidades locales, docentes, padres y líderes pedagógicos para participar y acompañar.
Chirinos-Araque, Rojas Nieves, y Bracho Vega (2021)		El gerente educativo desarrolla procesos dinámicos al interior de la institución que propicie evidencias acerca de la capacidad de aprendizaje de los actores involucrados, desde el estímulo hacia la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas educativos.
Pico y Coello (2018)		Un gerente educativo como líder transformacional no se limita a desafiar el statu quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentando siempre a su equipo a explorar nuevas formas de hacer las cosas.

En esta ruta, (ver tabla 1) se encontró que el liderazgo transformacional en la mayoría de los documentos seleccionados se presenta como una propuesta que sin lugar a dudas enriquece el tema. Su estudio como ha quedado demostrado por Chirinos-Araque et al.,(2021), quienes afirman que la influencia del líder infunde un sentido a esta misión (educativa), al catalizar el potencial de los seguidores y ser capaz de desencadenar procesos auto motivacionales que trasciendan el interés individual en aras del colectivo, Pico y Coello (2018); Villafuerte y Verdezoto (2022), se ha extendido en diversos dominios y su puesta en práctica como estímulo intelectual posee un grado de involucramiento en la parte organizacional denotado de competitividad y transformación de la dirección de las instituciones educativas. Por otro lado, se ha demostrado según el axioma de Salgado, Aguilar y Cárdenas (2022); que el estímulo intelectual de los gerentes



educativos va aparejado con el incremento de las teorías de liderazgo en una contextualización que visualiza su significación dentro la gerencia de la calidad educativa en la actualidad.

Las instituciones educativas en especial aquellas ubicadas en la ruralidad siempre están en búsqueda de un líder educacional capacitado y acorde al ritmo de desea llevar la institución en pro del desarrollo de los programas y proyectos, resaltando sus esfuerzos alineados al ritmo de los cambios que trae aparejado la educación de hoy, donde se exige que el grupo de colaboradores (directivos, docentes), estén dotados de competencias como cualidades para considerarlos aptos y formar parte del equipo de alto desempeño que llevaría a la cúspide la institución y por ende la calidad educativa (Villafuerte y Verdezoto, 2022).

**Tabla 2**

*Evaluativo de la influencia idealizada en los gerentes educativos desde la concepción de un liderazgo transformacional*

Autor / año	Evaluativo	Descripción
Pareja, Dávila, Portillo y Velarde (2022)	<b>Influencia idealizada</b>	Dada la integración sistemática de diferentes perspectivas de esta tendencia, el liderazgo transformacional es una de las mejores formas de descubrir las cualidades que debe poseer un líder para enfrentar los desafíos en un entorno globalizado. En este sentido, el liderazgo transformacional se enfoca en fortalecer las cualidades y habilidades de liderazgo y de esta manera inspirar a otros con perseverancia y un claro enfoque en lo que quieren lograr. Esta forma de liderazgo es un proceso de influencia idealizada mediante el cual se anima a los seguidores a evaluarse a sí mismos y a los demás de manera diferente, así como el potencial de su entorno.
Tirado y Llatas (2022)	<b>Influencia idealizada</b>	Los gerentes educativos utilizan este estilo para vincular los intereses de sus colaboradores con la institución educativa, y se mide por cuatro dimensiones, carisma, también conocida como influencia idealizada, que se refleja en la atracción del colaborador por el gerente; el otro es sobre la motivación inspiradora como visión humana; así, los colaboradores ven a los líderes como modelos a seguir y estímulos intelectuales para resolver conflictos a través del pensamiento creativo, innovador y crítico. De igual forma, el liderazgo transformacional se caracteriza por líderes con habilidades cognitivas, cuyas acciones

---

Molins (2018)	<p>están enfocadas en valores y se preocupan por satisfacer sus necesidades, que demuestran flexibilidad y que están abiertos a aprender y adquirir nuevas experiencias.</p> <p>El líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es así que surgen nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad innata, que puede desarrollarse y ser entrenada.</p>
---------------	---

---

Según los axiomas expuestos, queda justificado que una de las razones cruciales de un director educativo como líder transformacional se escudan en la propuesta de soluciones pragmáticas y sencillas a situaciones complejas y estructuradas que llega a entender y dominar (Molins, 2018), esta comprensión de la influencia idealizada en los gerentes educativos desde la concepción de Pareja, Dávila, Portillo y Velarde (2022) está supeditada al carisma idealizado por su grupo como una dimensión del liderazgo evidentemente relacionado con la capacidad para crear confianza e identidad con los valores, ideales y creencias comunes a fin de influir e interactuar permanentemente con sus colaboradores (ver tabla 2) .

De esta manera queda reconocido como lo explica Tirado y Llatas (2022) que la influencia idealizada se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela. En este orden, se afirman las características básicas propias de los directivos como líderes gerenciales ideadas por Núñez (2021), como son: a) habilidad mental, b) madurez emocional, c) necesidad intrínseca de logro, d) habilidad para resolver problemas, e) empatía y f) representatividad.

Tal es el caso, uno de los desafíos más grandes que toda persona debe tener, es saber influir en los demás, no por autoridad ni imposición sino por voluntad e inspiración. Percibido así, la influencia viene dada por la capacidad del ser humano de persuadir a alguien para que piense o actúe de la manera que se quiere (Tirado y Llatas, 2022). En consideración, esa habilidad o capacidad es una parte esencial del liderazgo. Después

de todo, el líder no puede convencer a la gente acerca de las cosas, pero si, motivarlo a participar y se involucre activamente hacia el logro de objetivos comunes.

El líder para lograr que su equipo lo siga por convicción y por una motivación genuina debe incentivar desde lo más íntimo de su ser (ver tabla 3) significa, aportar al éxito conducidos por un líder transformacional que con su accionar contagiará su entusiasmo e infundirá confianza haciendo que sus aportaciones sean más valiosas en conjunto que individualmente.

**Tabla 3**

*Evaluativo de la motivación en los gerentes educativos desde la concepción de un liderazgo transformacional*

Autor / año	Evaluativo	Descripción
Kcahui, Coqueña, Calderón y Vilca Mamani (2022)	<b>Motivación</b>	El liderazgo transformacional es un tipo especial de liderazgo que conduce a cambios positivos en el entorno del líder. Por lo tanto, los líderes transformacionales suelen ser dinámicos, entusiastas y apasionados y comprometidos con el proceso, sino también enfocados en ayudar a todos los miembros del equipo a tener éxito. Las instituciones educativas, por lo tanto, tienen sus propios gerentes líderes que de una u otra forma administran la institución, y la forma en que administran se refleja en el estilo de gestión.
Mejía (2021)		Interés o fuerza intrínseca que se da en relación con conductas en una dirección particular.
Rojas et al., (2020)	<b>Motivación</b>	El líder transformacional está íntimamente ligado a la satisfacción y motivación del grupo, también tiene un impacto positivo sobre la cultura actuando como una motivación para arraigar el cambio dentro de los valores de la institución.
Rodríguez (2018)		Se encuentra vinculada con el humanismo, destacando la importancia dada al interés, la tensión y la emoción, el placer como factores motivantes, en el cual otorga un matiz satisfactorio en la educación donde se debe incrementar el interés y la diversión.

De acuerdo con las similitudes encontradas en las definiciones mencionadas anteriormente, se puede inferir que la motivación en los gerentes educativos desde la concepción de un liderazgo transformacional es un estado subjetivo que mueve a la conducta del equipo de trabajo a una dirección, un norte conducente a lograr objetivos y alcanzar metas al explícito que la motivación puede existir desde el interior de la persona como la existencia a un deseo o una necesidad y desde luego, del exterior como la existencia de un fin, meta, u objetivo, llamado también como queda justificado implícitamente como incentivo en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

Los hallazgos indicaron que un líder educativo con carisma transformacional debe ser muy sutil al comprender los procesos individuales de su equipo de trabajo que lo llevan a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción por lo que hacen a favor de la educación. Resulta evidente que los motivos de los colaboradores como los de la institución educativa vayan en la misma dirección así lo expresa Rojas et al., (2020) ya que la complejidad del proceso de enseñanza y aprendizaje debe considerar los contenidos curriculares (aquello que se quiere enseñar o aprender) necesarios para conseguir alguna meta (objetivos), así como los procedimientos o instrumentos más apropiados que deben utilizarse para ello (medios). Estos elementos, en continua interacción, se suceden en una situación particular, modulada por los gerentes educativos desde la concepción de un liderazgo transformacional considerando factores físicos, sociales y culturales, es decir el contexto.

En este contexto, el líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe poseer una visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nuevas direcciones (Mejía, 2021; Rodríguez, 2018). Este tipo de líder enfatiza en las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito (Kcahui, Coqueña, Calderón y Vilca, 2022) El cambio que promueve el líder debe estar por encima de la rutina de los sistemas mecánicos orientados al poder. Los autores sostienen que esto sucede porque el líder transformacional cuestiona todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional donde los constructos psicosociales entre la motivación y la intención hagan necesario el

reconocimiento de los demás en términos de respeto y solidaridad asociadas a la constitución psicológica de las personas.

Continuando con la discusión se presentan a continuación los hallazgos para la variable Sinergismo de Equipos de Alto Desempeño, resaltando la teoría de Katzenbaum (2011), citado en Manzanilla (2017), al indicar que un solo individuo no puede dar respuesta a todas las preguntas, no puede suplir todas las necesidades de una organización, no puede estar en todas las áreas, no se puede especializar en todas las disciplinas existentes y no puede dar solución a todos los problemas. La respuesta a esta premisa viene dada por la conformación de un equipo interdisciplinario para llevar a cabo una diversidad de tareas, la sinergia es el resultado de formar equipos de trabajo.

De este modo, en el análisis de los autores consultados (Tapia y Antequera 2020; Díaz-Calzada et al 2020; López 2018) consideraron como preferencias las características fundamentales de un equipo de alto desempeño las cuales tiene que ver con: *un propósito común, roles claros y comunicación*. Percibido así, los equipos de alto desempeño comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común (ver tabla 4), se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

**Tabla 4**

*Evaluativo del propósito común como característica fundamental de un equipo de alto desempeño*

Autor / año	Evaluativo	Descripción
Kets de Vries (2021)		Concebido para dar lo máximo, junto con la retroalimentación de lo que está bien o mal, es una poderosa herramienta de desarrollo para la conformación de equipos de alto desempeño.
Díaz-Calzada et al (2020)	<b>Propósito Común</b>	Un grupo de personas altamente calificadas que trabajan en áreas multifuncionales con un enfoque adicional en el logro de metas. Los equipos están alineados y comprometidos con los valores y visiones compartidos y trabajan hacia objetivos comunes.
Alvarado (2019)		Los miembros de un equipo de alto desempeño comparten metas comunes, buscan la optimización integral del desempeño, en un mundo donde las instituciones educativas se enfrentan a constantes transformaciones con el fin de mantener su

---

López (2018)	<p>estabilidad, experimentan y aprenden juntos en la resolución de problemas complejos.</p> <hr/> <p>El verdadero trabajo en equipo se da cuando un grupo de personas con capacidades complementarias enfocan sus esfuerzos en alcanzar un propósito común, adoptando un enfoque de trabajo compartido y adquiriendo un alto sentido de compromiso, lo cual lleva a sus integrantes a sentirse mutuamente responsables por los éxitos y fracasos del equipo.</p>
-----------------	--

---

La interpretación se realizó haciendo inferencia a las conceptualizaciones expuestas en la tabla anterior, relacionadas con la información relevante proporcionada por los autores citados (Kets de Vries, 2021, Díaz-Calzada et al 2020; Alvarado, 2019; y López, 2018), donde se observa una correspondencia directa con el propósito común como característica fundamental de un equipo de alto desempeño en el sentido que los miembros interactúan, principalmente, para compartir información, las mejores prácticas o ideas, y para tomar decisiones que ayuden a los individuos a trabajar dentro de su área de responsabilidad. Más allá de esto, no existe un propósito común auténtico o verdaderamente deseado o metas de rendimiento incremental o frutos del trabajo conjunto que exijan un enfoque de equipo o una mutua responsabilidad.

De lo anterior se deriva que un equipo de alto desempeño por su naturaleza funcional debe ser pequeño, es decir, conformado por pocas personas con capacidades complementarias, que están comprometidas por igual con un propósito común, unas metas comunes y un enfoque común de trabajo, del cual se sienten mutuamente responsables al ejercer roles claros (ver tabla 5). Esto se corresponde con las instituciones educativas del ámbito rural donde los equipos directivo – docentes son relativamente pequeños y fungen como unidad fundamental de rendimiento. Por consiguiente, debe reunir las condiciones de los equipos verdaderos. Esto es, que sus integrantes estén recíprocamente comprometidos para lograr el desarrollo personal de cada uno.

**Tabla 5**

*Evaluativo del rol claro como característica fundamental de un equipo de alto desempeño*

Autor / año	Evaluativo	Descripción
Soria, Soria, Ancco, Vera y Flores (2022).	<b>Roles Claros</b>	Los gerentes educativos deben planificar la nueva vida institucional y establecer un buen gobierno en todos los aspectos (institucional, instruccional, administrativo y comunitario) para mejorar, apoyar, orientar y mejorar la enseñanza. En un equipo de alto rendimiento el producto colectivo es más que la suma del cumplimiento de roles y metas individuales, ya que implica sinergia y compromiso por los objetivos comunes.
Tapia y Antequera (2020)		Un equipo de alto desempeño se caracteriza por ser un grupo de personas con habilidades complementarias y alto nivel de compromiso frente a un propósito común, donde los miembros del equipo se sienten altamente responsables, lo que posibilita alcanzar altos niveles de rendimiento. Este propósito común se traduce en metas ambiciosas, roles claros y concretos, realistas y medibles en un enfoque de trabajo compartido.
Santangelo (2018)		El liderazgo tiende a ser participativo y rotativo siendo posible la delegación de funciones debido a altos niveles de confianza frente a la claridad en los roles al distribuir la carga de trabajo.

En la dimensión roles claros, como se expone en la tabla 5, Tapia y Antequera (2020) manifiestan que los directores educativos deben ser proactivos en la institución, pues toman la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas, lo que facilita mejoras en los procesos pedagógicos y educativos. En relación a los resultados encontrados se evidencio coincidencia con Soria, Soria, Ancco, Vera y Flores (2022) y Santangelo (2018) en cuanto a la actitud proactiva tomada por los directivos dentro la institución con un alto nivel de compromiso frente a un propósito común producto de una comunicación asertiva (ver tabla 6). Cuando se alcancen hitos importantes, y si éstos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.



**Tabla 6**

*Evaluativo de la comunicación como característica fundamental de un equipo de alto desempeño*

Autor / año	Evaluativo	Descripción
Luján (2019)		Un elemento importante del liderazgo para que haya armonía dentro de la institución educativa y debe estar presente como modo de entendimiento entre la dirección, docentes y estudiantes para un mayor éxito en el quehacer académico.
Fernández y Winter (2018)		Es un estilo de comunicación en el que expresas tus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que eres empático con los otros
Rangel-Carreño, Lugo Garzón y Calderón (2018).		Tiene sentido cuando se es capaz de decir lo que se quiere decir con honestidad. Cuando respetas tus propias necesidades y deseos y la de los demás, cuando indicas claramente lo que esperas de acuerdo a tus derechos.
Malpica, Romer y Hoffman (2017).	<b>Comunicación asertiva</b>	La comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. Los equipos de alto desempeño son un grupo de personas con habilidades y competencias especiales que trabajando juntas y teniendo objetivos comunes logran resultados extraordinarios para la empresa
Carpio (2017)		Una forma de comunicarte diplomática y equilibrada en la que compartes tu punto de vista y defiendes tus derechos, al mismo tiempo que se tiene en cuenta los sentimientos de los demás y respeto a sus creencias y derechos. Y se hace tomando responsabilidad por las emociones, sin cargar con la responsabilidad de otros y sin culparlos, ni juzgarlos.
Cortés (2017)		El equipo de alto desempeño está distribuido en la comunidad educativa, con el propósito de acompañar, orientar, mejorar el centro educativo, lo cual se logra a través de canales de comunicación efectivos, todos trabajando para un mismo fin.

Otra de las dimensiones analizadas fue la comunicación asertiva. En este sentido, la apertura al conflicto no significa agresividad. Significa estar abierto a tener conversaciones difíciles, dentro del marco del respeto, la comunicación asertiva y el aprecio. Esto es lo que la academia ha denominado en palabras de Luján (2019)

conflicto productivo, en el que se discuten ideas, resultados y acciones sin herir a las personas. Para lo tanto, la comunicación debe estar presente en el personal como modo de entendimiento entre la dirección, docentes y estudiantes para un mayor éxito en el quehacer académico de la institución, esto es, el líder puede formarse en técnicas para la comunicación asertiva y proponer ciertos acuerdos de comunicación que posibiliten abordar los temas de una manera constructiva.

En ese sentido Fernández y Winter (2018), coinciden en señalar que los equipos de alto desempeño tienen alto conocimiento técnico, compromiso y autogestión, y que sin una buena comunicación sería dejar de lado la dinámica enfocada al desarrollo de entregables a tiempo. A lo que Rangel-Carreño et al., (2018) replican que no existe un líder que ejerza control sin que repose en él una buena comunicación, ya que su rol es guiar y ayudar a mantener enfocados a su equipo a remover impedimentos y dar lo mejor de sí mismos.

Sin embargo, Malpica et al., (2017) comparten que los miembros de un equipo de alto rendimiento no buscan sobresalir individualmente, entonces a través de la comunicación motiva a los otros a centrarse en el objetivo común y aceptar la responsabilidad en conjunto, eso traduce una buena comunicación e interacción no pierden tiempo en conflictos, por el contrario, los evitan porque tienen capacidad de escucha. Por su parte, Carpio (2017) deja claro que un equipo de alto desempeño siempre está pensando en cómo mejorar su forma de trabajar, cualquier cosa que los limita, ellos van a querer removerla porque son personas que disfrutan el logro y entregan cosas funcionales, lo que también es compartido por Cortés (2017), al señalar que es posible al establecer canales de comunicación efectivos.

En torno a las consideraciones es necesario contar con una visión global y estratégica para liderar de manera efectiva ante la complejidad aumentan su potencial como líderes al adquirir o desarrollar competencias comunicativas que impactan de manera positiva en mismo directivo y en el equipo colaborativo; podrán solucionar situaciones complejas, liderar el cambio y optimizar la efectividad organizacional hacia la creación de una cultura de logro mediada por una comunicación asertiva. Se observó también que entre los principales aspectos de influencia del liderazgo transformacional

es el desarrollo de equipos de alto rendimiento, los cuales sus integrantes buscan en compañía del líder la participación activa en la consecución de resultados. Los integrantes del equipo se vuelven protagonistas en la búsqueda de la solución al problema (Piña y Moronta, 2019).

Es así como en los equipos de trabajo de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevarían a la obtención del objetivo del equipo. Existe un deseo de pertenencia a los equipos. A pesar de que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo no se estaría hablando de un verdadero equipo. El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio cumpla con los estándares exigidos en este caso puntual por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2018) relacionados a indicadores de gestión en equipos de alto desempeño.

En el marco de esta experiencia se requiere de un líder educativo capaz, con visión clara, es decir un proyectista que se convierta en líder del grupo de docentes y del personal que labora en la institución educativa, aquel que marca la pauta en las transformaciones del ritmo de trabajo educativo, que da valor a las funciones y responsabilidades pedagógicas al ubicar a cada integrante de su grupo, en el lugar o puesto indicado y ejerce supervisión que agregue valor y así poder informar a la Secretaría de Educación los avances de la gestión en función de garantizar los resultados educativos de calidad previamente coordinados y planificados.

## **CONCLUSIONES**

El liderazgo transformacional se concibe como un proceso en el cual los líderes y seguidores, se elevan a los más altos niveles de moralidad y motivación los unos a los otros (Bass y Riggio, 2017). De manera que los líderes transformacionales buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales y valores más altos, tales como libertad, justicia, paz e igualdad, en contraste con emociones más bajas como ambiciones y miedos todo ello confluye en el efectivo direccionamiento del querer hacer

institucional, sustentado en la generación de conocimientos científicos representando un aporte a las explicaciones sinérgicas que en materia educativa se han generado a través del desarrollo de las orientaciones teóricas. Para impulsar los cambios necesarios en la gerencia educativa del siglo XXI, el gerente o director educativo debe poseer estrategias que le ayuden a mejorar su gestión, a influir en la conducta de sus colaboradores y optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Cabe destacar, que la educación no implica sólo construir conocimientos, sino experimentar nuevas formas de vivir, de establecer relaciones y de asumir conductas (Soria, Soria, Ancco, Vera y Flores (2022)). Por ello la educación debe generar niveles cada vez más altos de compromiso personal, grupal y social. El liderazgo transformacional el que aplica en las instituciones educativas y se fundamenta en el desarrollo de la moral y la ética del líder y sus seguidores.

En el caso de las instituciones educativas rurales el directivo - docente confronta dos macro barreras que originan otras más específicas, la barrera personal y la barrera organizacional. La barrera personal incluye todos aquellos aspectos psicológicos (cogniciones, emociones y conductas) que interactúan en el sujeto y se manifiestan para alcanzar los estados de conciencia que se requieren para el liderazgo transformacional (Tirado y Llatas (2022)).

Entre estos aspectos psicológicos se pueden destacar la autoestima del individuo, su auto concepto, auto imagen, emociones, las creencias y las actitudes que garantizar tanto un buen ajuste como una adecuada adaptación al entorno. Así los valores, en los seguidores y en el contexto donde se desarrolla el proceso educativo permiten a los actores del quehacer educativo desarrollarse como líder transformacional a tal punto de lograr compenetrarlos en un equipo de alto desempeño. En este sentido, los gerentes educativos cumplen las características mínimas para ejercer el liderazgo dentro de la institución educativa; pues ayudan a crear un clima armonioso y productivo, comprendiendo que es el respeto mutuo lo que sostiene esfuerzos extraordinarios.

En este mismo sentido, el personal docente a través de un liderazgo transformacional efectivo desarrolla el trabajo en equipo; es aquí donde el directivo docente se plantea metas realistas, comparte un propósito común con los docentes que

fortalece el logro de metas. Máxime cuando las organizaciones educativas de hoy, deben orientar sus esfuerzos por el logro de metas a través de una visión de trabajo en equipo, clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño concebido de manera tal que, cada miembro del equipo comparta de forma creativa sus potencialidades e informaciones.

A nivel intuitivo se reconoce de modo general, que el liderazgo transformacional en la gerencia educativa juega un rol fundamental en la orientación hacia el crecimiento competitivo del docente y el éxito de la institución en términos de calidad educativa. El director a través de su liderazgo reconoce el derecho de los colaboradores de ser escuchados y la importancia de identificar sus necesidades y expectativas relevantes, de forma que se puede responder coherentemente a ellas, mediante procesos de inclusión, involucramiento y comunicación efectiva, transparente y continua. El liderazgo trascendental es un ejemplo de esto enmarcado en un código ético moral que sigue inspirando u proponiendo una transformación hacia un hombre nuevo. Los mejores Líderes educativos son aquellos que saben cómo motivar a sus colaboradores para tener éxito en el desempeño y lograr las metas establecidas por el sistema educativo.

## CONFLICTO DE INTERESES

La autora de este artículo declara que no existe conflicto de interés para la producción del presente artículo científico.

## REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2019). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Universidad Pedagógica Experimental. Caracas, Venezuela.
- Balda, R., y Guzmán, A. (2015). *Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las Instituciones Educativas en la República de Ecuador*. Portoviejo: Repositorio Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2017). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, dp.2022.1-1.1008.
- Carpio, D. (2017). *Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria*. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid. España.
- Chirinos-Araque, Y.V., Rojas Nieves, D.C., y Bracho Vega, O.N. (2021). Liderazgo transformador e innovador clave para el éxito del emprendimiento sostenible, *Mundo Fesc*, vol. 11, no. S3 pp. 7-20. Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

- Codina, A. (2017). *10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* La Habana: INFODIR - ISSN 1996.
- Cortés, A. (2017). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 106, 213.
- Díaz-Calzada, M.-E., Morgan-Beltrán, J., y Arredondo-Morales, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.17081/dege...3685>
- Fernández, I. y Winter, T. (2018) Equipos de Alto Desempeño: “Un Gran desafío para las Organizaciones” *Serie Azul Psicología y Empresa Tendencias en Psicología Contemporánea*.
- Tirado Gálvez, M.I., y Llatas, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. Epub 02 de abril de 2022. <https://acortar.link/bcC6kH>.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico* - ISSN 1657-8961, 12.
- Kcahui Coila, Y. M., Coqueña Mayta, E., Calderón Quino, K. M., & Vilca Mamani, P. E., (2022). Liderazgo transformacional y el desempeño directivo en instituciones de Carabaya – Puno. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 2(4), 219–231. <https://doi.org/10.53595/rlo.v2.i4.034>
- Kelinger, F. (1998). *Un enfoque conceptual en investigación del comportamiento*. <https://acortar.link/fjLDng>
- Kets de Vries, M. (2021). Equipos de Alto Rendimiento: *Lecciones. Harvard Deusto Bussines Review* p. 74 – 80.
- López, E. (2018). Estudio de caso con profesores de bachillerato: sus competencias, retos y experiencias. *Zona Próxima*, 28, 14-28.
- Luján, P. (2019). *Liderazgo transformacional y comunicación asertiva en docentes de una Universidad Pública*. Tesis doctoral en Educación. Universidad César Vallejo. Perú.
- Malpica, R.; Romer, R.; Hoffman, I. (2017). Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 7(14). Universidad de Carabobo.
- Manzanilla V. (2017). *4 principios para crear equipos de alto desempeño, liderazgo hoy*. Gestión (Tendencias) <https://acortar.link/p94efr>
- Marchesi, A. (2006). Los sentidos de la educación. Santiago de Chile: UNESCO.
- 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>.
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2014): Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2018). El rector, líder de la institución educativa. Altablero No. 21. Prosperidad para Todos. Bogotá Colombia. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html>
- Molins, J. (2018). Los grupos de interés en España. Organización, institucionalización y estrategias de influencia. Madrid: Tecnos.
- Núñez, J. (2021). Liderazgo transformacional en las organizaciones. Universidad de Valencia, España.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011). El liderazgo docente: piedra angular en la educación de calidad en América Latina.
- Ortega, E. (2014). Inteligencia emocional en las organizaciones. Guadalajara: Repositorio Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de la Costa.
- Pareja Pera, L.Y., Dávila Morán, R.C., Portillo Ríos, H., Velarde Dávila, L. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219. <https://acortar.link/x4A3Rw>
- Pico, L., y Coello Yagual, R. R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *Innova Research Journal*, Vol. 3, No. 12, 28-37 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6828550.pdf>
- Piña, J. y Moronta E. (2019). Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. *Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica*. UNERMB Venezuela. *Revista Global Negotium* ISSN 2642 -4800 Vol. 2 No. 3 septiembre-diciembre 2019.
- Price, DJ. (1986) A general theory of bibliometric and other cumulative disadvantage processes, *Journal of American Society of Information Sciences* 1986; 27(5): 292-306.
- Rangel-Carreño, T. Lugo-Garzón, L. y Calderón, M. (2018). Revisión bibliográfica de equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia, *Revista Ingeniería Solidaria*, vol. 14, no. 24, pp. 17, <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Riveras León, J.C. (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Rodríguez, M. (2018). Motivación al trabajo moderno. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F.
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), pp. 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Salgado Escobar, G., Aguilar Fernández, M., y Cárdenas González, J. (2022). El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde. *Administración y Organizaciones*, ISSN 2683-2534, Vol. 25(48), 106-132. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado>.
- Sánchez Hernández, M. y López Fernández M. (2005). Pigmalión en la escuela. Editorial Universidad Autónoma de la Ciudad de México. México D.F.
- Santangelo, A. (2018). Liderazgo, Motivación y Eficiencia. Buenos Aires, Argentina. E: [https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php) U
- Serrano-Elizalde, K., Jaramillo-Ramos, M., y Prieto-López, Y., (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. 593 Digital Publisher CEIT, 7(1-1), 258- 273. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>
- Soria Nieto, O., Soria Tello, K. O., Ancco Ramírez, C. L., Vera Teves, R. M., y Flores Masías, E. (2022). Gestión educativa y desempeño laboral de los directores de instituciones educativas de la provincia de Aymaraes. *Ciencia Latina Revista*

---

*Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215, Vol. 6, Número 3 p 578. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2246](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2246)

Tapia, Z. y Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. 9(9), p 119- 134. DOI:10.21803/adgnosis.9.9.443

Uribe, A; Molina, J; Contreras, F y Barbosa, D. (2017), Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 53-71.

Villafuerte, J., y Verdezoto J. (2022). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones; género y consecuencias a largo plazo. Universidad Internacional del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215, Vol. 5, Número 5. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.1074](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1074) p 10339.