



Liderazgo transformacional directivo en instituciones educativas: una aproximación teórica


Transformational Leadership of School Administrators in Educational Institutions: A Theoretical Approach

Liderança Transformacional de Gestores em Instituições Educacionais: Uma Abordagem Teórica

Marleni Verónica Gutiérrez Soca 
 mgutierrezso21@ucvvirtual.edu.pe
 Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Ruth Villantoy Claros 
 rvillantoy@ucvvirtual.edu.pe
 Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Yolvi Jhonatan Rodríguez Altamiza 
 yjrodriguezr@ucvvirtual.edu.pe
 Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Carlos Sixto Vega Vilca 
 cvegacs@ucvvirtual.edu.pe
 Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 14 de octubre 2025 | Aceptado 25 de noviembre 2025 | Publicado 6 de enero 2026

Resumen

En el panorama educativo actual, el liderazgo transformacional es importante para la mejora escolar. El objetivo es realizar una revisión sistemática de la literatura sobre su desempeño por directivos de educación básica y media. Mediante la metodología PRISMA, se consultaron las bases de datos Scopus, Web of Science, ERIC y Google Scholar. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión con operadores booleanos. Se incluyen estudios empíricos y revisiones teóricas arbitradas, centrados en el nivel escolar y sin análisis comparativo de otros estilos; se excluyen estudios de educación superior y literatura gris. Consecuentemente, se incluyen 18 trabajos para la síntesis final. Los hallazgos reflejan una influencia positiva del liderazgo transformacional en la cultura organizacional, el rendimiento y la motivación docente, la innovación pedagógica y la resiliencia institucional. Se señala que su efectividad depende de contextos y competencias directivas, requiriéndose intervenciones integrales para cerrar la brecha entre base teórica y práctica sostenible.

Palabras clave: Cultura escolar; Desempeño docente; Educación secundaria; Liderazgo transformacional; Mejora escolar

Abstract

In the current educational landscape, transformational leadership is important for school improvement. The objective is to carry out a systematic literature review on its performance by principals in primary and secondary education. Using the PRISMA methodology, the Scopus, Web of Science, ERIC, and Google Scholar databases were consulted. Inclusion and exclusion criteria with Boolean operators were applied. Empirical studies and peer-reviewed theoretical reviews focused on the school level and without comparative analysis of other styles are included; studies on higher education and gray literature are excluded. Consequently, 18 studies are included in the final synthesis. The findings reflect a positive influence of transformational leadership on organizational culture, teacher performance and motivation, pedagogical innovation, and institutional resilience. It is noted that its effectiveness depends on contexts and leadership competencies, requiring comprehensive interventions to close the gap between theoretical foundations and sustainable practice.

Keywords: School culture; Teacher performance; Secondary education; Transformational leadership; School improvement

Resumo

No panorama educacional actual, a liderança transformacional é importante para a melhoria escolar. O objetivo é realizar uma revisão sistemática da literatura sobre o seu desempenho por gestores da educação básica e média. Mediante a metodologia PRISMA, foram consultadas as bases de dados Scopus, Web of Science, ERIC e Google Scholar. Foram aplicados critérios de inclusão e exclusão com operadores booleanos. Incluem-se estudos empíricos e revisões teóricas arbitradas, centrados no nível escolar e sem análise comparativa de outros estilos; excluem-se estudos de educação superior e literatura cinzenta. Consequentemente, incluem-se 18 trabalhos para a síntese final. Os achados refletem uma influência positiva da liderança transformacional na cultura organizacional, no desempenho e na motivação docente, na inovação pedagógica e na resiliência institucional. Salienta-se que a sua eficácia depende de contextos e de competências diretivas, requerendo intervenções integrais para fechar a brecha entre a base teórica e a prática sustentável.

Palavras-chave: Cultura escolar; Desempenho docente; Educação secundária; Liderança transformacional; Melhoria escolar

INTRODUCCIÓN

En el panorama educativo actual, marcado por cambios sociales, demandas crecientes de calidad, incorporación de tecnologías digitales y desafíos pospandémicos, la dirección educativa se presenta como un pilar esencial para la transformación y mejora institucional. La complejidad de las escuelas trasciende lo que puede gestionar un mando administrativo tradicional y exige figuras capaces de inspirar, movilizar y guiar a las comunidades escolares hacia metas de excelencia compartidas. En particular, el liderazgo transformacional, modelo que va más allá de la simple gestión de tareas al centrarse en la motivación, la estimulación intelectual y la atención individualizada a las personas, surge como un motor clave. Esta relevancia se debe a que, como señalan Wilson et al. (2024), el liderazgo transformacional escolar implica navegar con conciencia las complejidades de los contextos escolares actuales para movilizar a las comunidades hacia una visión común.

Este estilo de liderazgo fomenta culturas escolares que son colaborativas, innovadoras y resilientes, donde el cambio se ve como una oportunidad para el aprendizaje colectivo. Por ello, esta investigación se motiva por la necesidad de comprender y consolidar la evidencia empírica sobre la aplicación y la efectividad de este marco en el entorno específico y complejo de las instituciones educativas, dado que la calidad educativa es una preocupación global prioritaria. Sin embargo, persiste un problema notable que radica en la brecha entre la teoría sólida del liderazgo transformacional y su implementación práctica, contextualizada y sostenible en la práctica diaria de la dirección escolar. Esta brecha se agrava por la dispersión y diversidad de la investigación, ya que, como identifican Karakose et al. (2023), la base de conocimiento sobre el liderazgo escolar transformacional está fragmentada en múltiples enfoques temáticos y tradiciones de investigación, lo que dificulta traducir el saber teórico a marcos de acción práctica coherentes.

La persistencia de esta brecha entre teoría y práctica tiene consecuencias para la investigación y la acción directiva. Esta situación, con su diversidad de enfoques geográficos, metodológicos y de nivel educativo, complica la identificación de patrones consistentes, factores moderadores clave y resultados tangibles en variables como el desempeño docente, el clima organizacional, el compromiso estudiantil o la innovación pedagógica. A estas dificultades de conocimiento se suman barreras prácticas pues directivos enfrentan obstáculos institucionales, carencia de formación o presiones administrativas que limitan la adopción plena de prácticas transformacionales. En consecuencia, se hace necesaria una síntesis rigurosa y actualizada que organice, evalúe y articule el conocimiento acumulado (Karakose et al., 2024). Solo así se podrá comprender qué dimensiones del constructo muestran mayor impacto y bajo qué condiciones contextuales se materializan sus promesas teóricas, superando finalmente una visión meramente idealizada del liderazgo transformacional.

Los antecedentes analizados muestran un interés creciente y multidisciplinario por este tema, consolidándolo como eje central de la investigación sobre la eficacia educativa. Por un lado, estudios recientes en diversos contextos confirman su influencia positiva. Por ejemplo, Alzoraiki et al. (2024) evidenciaron su papel elemental para mejorar la cultura escolar y el desempeño del personal docente incluso en entornos desafiantes y con recursos limitados, como las escuelas públicas de Yemen y destacan su potencial como palanca de cambio.

Por otro lado, en Latinoamérica, investigaciones como la de Cajamarca et al. (2024) fortalecen esta relación al presentar al directivo como un agente de cambio que, mediante la inspiración, la estimulación intelectual y la atención individualizada, potencia de manera significativa el rendimiento y la motivación intrínseca del profesorado. Asimismo, estudios como el de Hermosilla et al. (2016) ofrecen una base teórica sólida sobre las variables mediadoras y los efectos a largo plazo de este liderazgo en las organizaciones en general, marco esencial para interpretar sus mecanismos de acción en el ámbito educativo específico.

Además, la literatura explora la adaptabilidad de este liderazgo a retos concretos. Por ejemplo, Villalobos-Cuya et al. (2024) examinaron su papel durante el retorno a clases presenciales tras la pandemia; subrayan su importancia para gestionar la incertidumbre y recuperar la confianza. Complementariamente, Zadok et al. (2024) lo relacionan directamente con la construcción de resiliencia organizacional en sistemas escolares complejos. Los autores de este estudio consideran que estos trabajos destacan que el liderazgo transformacional no es un concepto estático o abstracto, sino un conjunto de prácticas observables y adaptativas con efectos directos en la efectividad organizacional, el bienestar de la comunidad y los resultados pedagógicos, así como responden a necesidades tanto estructurales como emergentes.

La justificación de esta revisión sistemática responde a brechas identificadas en la literatura. En primer lugar, ofrece una base académica y de síntesis del conocimiento, al cubrir la necesidad de presentar una representación actualizada, crítica e integradora de hallazgos de estudios primarios publicados en años

recientes que superan la fragmentación señalada por Karakose et al. (2023). En segundo lugar, aporta una justificación práctica y de transferencia, pues sus conclusiones sirven como guía fundamentada para directivos educativos en ejercicio, aspirantes a puestos directivos, formuladores de políticas públicas y diseñadores de programas de formación y desarrollo profesional en liderazgo; aportan claridad empírica sobre las estrategias y conductas más eficaces y sus condiciones de éxito. Finalmente, se señalan lagunas temáticas y metodológicas en la literatura y se proponen futuras líneas de investigación para profundizar en aspectos menos explorados, como los mecanismos mediadores psicológicos y el impacto diferencial en diversos contextos socioeconómicos.

Para abordar estas brechas y consolidar el conocimiento disponible, el objetivo principal del presente artículo es realizar una revisión sistemática exhaustiva de la literatura científica (2016-2025) para analizar, sintetizar y evaluar críticamente la evidencia empírica disponible sobre el ejercicio del liderazgo transformacional por parte de los directivos en instituciones educativas de nivel básico y medio. Específicamente, se caracterizan las formas en que se conceptualiza y operacionaliza este liderazgo, al identificar sus dimensiones y sus adaptaciones locales; identificar los principales efectos y correlatos reportados en variables clave como el desempeño docente, la satisfacción laboral, la cultura organizacional, la innovación educativa, el compromiso docente y la resiliencia institucional; y discutir los factores contextuales, institucionales e individuales que actúan como facilitadores, barreras o moderadores en su implementación y eficacia percibida.

METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo a través de una revisión sistemática de la literatura, diseño metodológico riguroso y estructurado cuya elección se basó en la necesidad de integrar, evaluar críticamente y sintetizar un cuerpo de conocimiento que, como se señaló en la introducción, se hallaba disperso y fragmentado. Este enfoque resultó el más apropiado para lograr el objetivo principal de analizar y consolidar la evidencia empírica disponible, ya que permitió seguir un protocolo explícito y reproducible que minimizó los sesgos de selección y proporcionó una visión global del estado actual del conocimiento. La revisión se sustentó en las directrices de PRISMA, marco estandarizado para reportar revisiones sistemáticas que garantizó la transparencia y la exhaustividad en cada fase del proceso investigativo, desde la planificación de la búsqueda hasta la síntesis final de los resultados.

La decisión de utilizar las directrices de PRISMA obedeció a su amplio reconocimiento en la comunidad científica como estándar metodológico para este tipo de síntesis de conocimiento. Su aplicación sistemática aseguró que el proceso de identificación, cribado, selección y análisis de los estudios fuera metódico y auditable, lo cual resultó fundamental para dotar de validez y confiabilidad a las conclusiones de la revisión. Este diseño resultó particularmente pertinente para abordar la problemática central de la fragmentación del conocimiento, ya que proporcionó un método estructurado para reunir, organizar y

comparar hallazgos provenientes de diversas fuentes, tradiciones de investigación y contextos geográficos, facilitando así la identificación de patrones comunes y discrepancias significativas.

La estrategia de búsqueda bibliográfica se diseñó de forma amplia y sensible, con el fin de incluir la mayor parte de la literatura relevante publicada. Se consultaron cuatro bases de datos académicas: Scopus, Web of Science, ERIC y Google Scholar. La selección de estas plataformas se basó en su cobertura complementaria; Scopus y Web of Science indexaron publicaciones de alto impacto internacional y multidisciplinarias, mientras que ERIC fue la base de datos especializada en educación por excelencia, y Google Scholar permitió acceder a literatura gris y publicaciones en repositorios institucionales, lo que permitió encontrar estudios en español de América Latina. La idea de llevar a cabo esta combinación buscó equilibrar el rigor de las bases indexadas con la amplitud de cobertura contextual.

La ecuación de búsqueda se construyó combinando términos clave en inglés y español, lo cual reflejó la naturaleza bilingüe de la literatura revisada. Los conceptos centrales incluyeron liderazgo transformacional, director escolar, desempeño docente y cultura escolar, unidos mediante operadores booleanos. Esta estrategia fue una decisión metodológica consciente para evitar un sesgo anglocéntrico y garantizar también la inclusión de investigaciones valiosas publicadas en español, especialmente de Latinoamérica, región de interés clave en los objetivos de esta revisión. El periodo de búsqueda se estableció originalmente entre los años 2016 y 2025 para captar evidencia de los últimos años.

Los criterios de elegibilidad se definieron con precisión para alinear la selección de estudios con los objetivos de la investigación. Se incluyeron estudios empíricos cualitativos, cuantitativos o de métodos mixtos, así como revisiones teóricas, todas revisadas por pares y su foco principal fue el ejercicio del liderazgo transformacional por parte de directivos en instituciones de educación básica o media. Se excluyeron, en cambio, estudios centrados en otros estilos de liderazgo sin un análisis comparativo relevante, investigaciones realizadas exclusivamente en educación superior, y literatura no arbitrada como tesis o informes no publicados. La aplicación rigurosa de estos criterios durante las fases de cribado fue esencial para asegurar que la síntesis final se construyera sobre una base de literatura científica sólida y pertinente.

El proceso de selección se llevó a cabo en fases sucesivas de filtrado. Tras una identificación inicial que arrojó un número significativo de registros, se procedió a eliminar duplicados y a evaluar la pertinencia de cada estudio mediante la lectura de títulos y resúmenes. Los artículos preseleccionados en esta etapa avanzaron a una evaluación de texto completo, donde se verificó minuciosamente su ajuste a todos los criterios de inclusión. Este proceso concluyó con la selección definitiva de un grupo de estudios que formaron la base que respaldó esta revisión.

Para la extracción y sistematización de datos se empleó una matriz analítica que permitió reunir de forma uniforme la información crítica de cada estudio, como sus objetivos, metodología, características de la muestra, variables analizadas y hallazgos principales. La estandarización en esta fase resultó básica para

permitir la comparación y el contraste posterior entre investigaciones muy diversas. La información así organizada se sintetizó luego en dos tablas complementarias; la primera dedicada a los hallazgos empíricos concretos y la segunda a los aportes teóricos y contextuales, una distinción que facilitó una discusión estructurada y clara.

El análisis de los datos se abordó mediante una síntesis narrativa integradora con enfoque temático. Se decidió por esta elección metodológica debido a la heterogeneidad inherente de los estudios incluidos, los cuales variaron en sus diseños metodológicos, contextos y medidas de resultado, lo que no permitió la realización de un meta-análisis estadístico. El análisis temático admitió identificar, organizar e interpretar patrones recurrentes y conceptos clave a lo largo de la literatura. Los hallazgos se agruparon en categorías emergentes que reflejaron directamente los objetivos específicos de la revisión, como los efectos en el desempeño docente, la construcción de cultura escolar o los factores contextuales moderadores. Por medio de este enfoque narrativo se privilegió la profundidad interpretativa y la integración conceptual tras ofrecer una comprensión rica y matizada del fenómeno de estudio, que fue el valor principal que una revisión sistemática como esta pretendió aportar a un campo de conocimiento en consolidación.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Proceso de selección de los estudios

La Figura 1, ilustra el diagrama PRISMA empleado para describir el proceso seguido en la selección de los estudios incluidos en esta revisión. El procedimiento dio inicio con la identificación de 155 registros en varias bases de datos académicas. Después de eliminar 25 duplicados, 130 registros pasaron a la etapa de filtrado inicial mediante criterios de inclusión y exclusión. De estos, 65 estudios fueron sometidos a una evaluación de texto completo. Tras una revisión exhaustiva, se excluyeron 47 artículos por no cumplir con los criterios metodológicos o temáticos establecidos. Finalmente, se incorporaron 18 artículos publicados entre 2016 y 2025 en la síntesis final. El hecho de que solo aproximadamente el 12% de los registros iniciales fueran incluidos resalta la rigurosidad del proceso y asegura que la revisión se apoya en la literatura más relevante y de mayor calidad sobre el tema y así se proporciona una base sólida para el análisis y la discusión que se hace posteriormente.

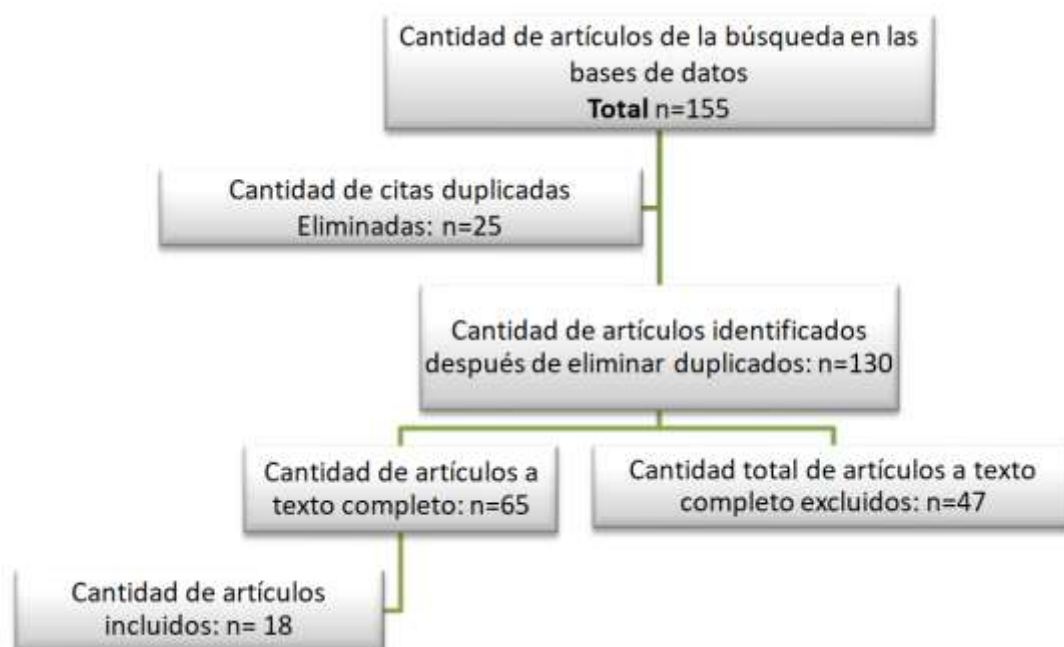


Figura 1. *Diagrama de flujo*

Tras el proceso de selección, los 18 estudios incluidos se analizaron y organizaron temáticamente.

La Tabla 1 sintetiza los hallazgos empíricos clave, mientras que la Tabla 2 presenta estudios que aportan marcos conceptuales, revisiones o análisis de contextos específicos.

La evidencia empírica que se resume en la Tabla 1 demuestra que el liderazgo transformacional ejercido por los directivos escolares influye positivamente y de múltiples maneras en los componentes centrales de la eficacia educativa. En primer lugar, los resultados sostienen su efecto directo sobre la cultura organizacional y el desempeño profesional de los docentes. El estudio de Alzoraiki et al. (2024) en escuelas públicas yemenitas, un contexto con recursos limitados y desafíos estructurales, muestra que este estilo de liderazgo es un predictor significativo de una cultura escolar positiva y de un mejor rendimiento docente. A través de este hallazgo se resalta la capacidad del liderazgo transformacional para actuar como palanca de cambio, incluso en entornos adversos debido a que promueve un clima de colaboración y altas expectativas que exceden las limitaciones materiales.

Asimismo, esta relación positiva entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño docente se verifica en otros contextos geográficos. En América Latina, la investigación de Cajamarca et al. (2024) confirma que los directivos que actúan como agentes de cambio, mediante la inspiración y la consideración individual, fortalecen significativamente no solo el rendimiento objetivo del profesorado, sino también su motivación intrínseca. Por lo tanto, más allá de la simple supervisión de tareas, el liderazgo transformacional se vincula con la activación de compromisos más profundos y autónomos por parte de los

educadores, lo que permite apreciar con mayor claridad cómo se refuerza su capacidad de acción profesional y su satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, los efectos de este liderazgo se extienden a la promoción de capacidades adaptativas e innovadoras en el cuerpo docente. La investigación de Kaya (2024) aporta una capa de complejidad al identificar mecanismos mediadores clave; su trabajo establece que la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad del profesorado está mediada por la resiliencia profesional y la satisfacción laboral. En consecuencia, el liderazgo no actúa en un vacío, sino que favorece estados psicológicos positivos y de fortaleza que, a su vez, son los precursores inmediatos de resultados como la innovación pedagógica. Como resultado, se considera que este logro es básico para entender la cadena causal que vincula la práctica directiva con la mejora en el aula.

De forma complementaria, la literatura explora la aplicación concreta de estos principios en la gestión de la incertidumbre y la complejidad institucional. Zadok et al. (2024) relacionan directamente en su estudio el liderazgo transformacional con la construcción de resiliencia organizacional en sistemas escolares complejos. Sus hallazgos señalan que este estilo de liderazgo es un predictor clave para que las instituciones educativas puedan enfrentar crisis, adaptarse a cambios y mantener la estabilidad operativa. Asimismo, el estudio cualitativo de Wilson et al. (2024) profundiza en cómo los líderes escolares implementan este liderazgo y además destacan la importancia de guiar el proceso con adaptabilidad y plena conciencia del contexto para movilizar a toda la comunidad hacia una visión compartida.

La adaptabilidad del liderazgo transformacional emerge, por tanto, como un tema transversal. La investigación de Manríquez y Reyes (2022) en el sistema chileno demuestra que las prácticas específicas de este liderazgo varían y deben ajustarse según el nivel educativo (básico, medio); los autores subrayan que no existe una fórmula única, sino un conjunto de principios que se contextualizan. Así, esta flexibilidad es coherente con el carácter no prescriptivo del modelo, que se centra en resultados (como la movilización colectiva) más que en comportamientos rígidos, pues permite su adecuación a distintas realidades institucionales y nacionales.

Finalmente, los beneficios trascienden el plano individual para influir en dinámicas colectivas. El análisis de Zamarripa et al. (2022) concluye que el líder transformacional, al trabajar en equipos diversos, fomenta variables emergentes como la confianza mutua y la cohesión grupal, elementos esenciales para comprender y mejorar el desempeño colectivo de los cuerpos docentes. En síntesis, la evidencia reunida ilustra un panorama sólido: el liderazgo transformacional directivo se presenta como un factor crítico que, de forma directa e indirecta, moldea positivamente la cultura escolar, empodera y motiva al profesorado, fomenta la innovación y la resiliencia, y fortalece la capacidad de adaptación y el trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa.

Tabla 1. Hallazgos empíricos clave de los estudios que aportan evidencia cuantitativa o cualitativa directa sobre resultados

Autores (Año)	Objetivo	Metodología / Muestra	Hallazgos relacionados con liderazgo transformacional
Alzoraiki et al. (2024)	Analizar el rol del liderazgo transformacional en la cultura escolar y el desempeño docente.	Cuantitativa. 312 docentes de escuelas públicas en Yemen.	Impacto positivo y significativo en la cultura escolar y el desempeño docente, incluso en contextos con recursos limitados.
Cajamarca et al. (2024)	Examinar al directivo como agente de cambio y su influencia en el desempeño docente.	Mixta. Distrito educativo de Guayaquil, Ecuador.	El liderazgo transformacional potencia significativamente el rendimiento y la motivación intrínseca del profesorado.
Kaya (2024)	Explorar la relación entre liderazgo transformacional y creatividad docente, mediada por resiliencia y satisfacción laboral.	Cuantitativa. Docentes.	Asociación positiva. La resiliencia profesional y la satisfacción laboral actúan como mediadores clave en esta relación.
Wilson et al. (2024)	Investigar la puesta en práctica del liderazgo transformacional escolar desde la perspectiva de líderes.	Cualitativa. Líderes de escuelas primarias y sistemas educativos.	Subraya la necesidad de navegar conscientemente las complejidades contextuales para movilizar a la comunidad hacia una visión común.
Zadok et al. (2024)	Investigar la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia organizacional en sistemas escolares.	Cuantitativa. Escuelas.	El liderazgo transformacional es un predictor crucial para la construcción de resiliencia organizacional en entornos complejos.
Manríquez y Reyes (2022)	Analizar el rol del liderazgo directivo en tres niveles del sistema educacional chileno.	Cualitativa. Directores y directoras.	Evidencia las prácticas de liderazgo y su variación según el nivel educativo, destacando la importancia de la adaptabilidad.
Zamarripa et al. (2022)	Evaluar el efecto del líder transformacional en variables emergentes y el desempeño grupal.	Revisión teórica / aplicada.	El liderazgo transformacional fomenta variables como la confianza y la cohesión, que mejoran el desempeño grupal.

La literatura de apoyo y los marcos conceptuales sintetizados en la Tabla 2 enriquecen la comprensión de los mecanismos, la evolución y la aplicación contextual del liderazgo transformacional en el ámbito educativo. En primer lugar, el marco teórico propuesto por Hermosilla et al. (2016) ofrece una base clave al describir variables mediadoras como el empoderamiento y la identificación con la visión, así como las consecuencias a largo plazo que este tipo de liderazgo genera en las organizaciones. Si se analiza este marco, se asume que es fundamental para interpretar los hallazgos de la Tabla 1, ya que explica cómo y por qué las prácticas directivas producen efectos sostenibles al mover el foco desde conductas aisladas hacia los procesos psicológicos y sociales subyacentes que impulsan el cambio organizacional duradero en las escuelas.

Posteriormente, los trabajos de revisión y mapeo científico proporcionan una mirada crítica sobre el estado del campo por la simple razón de que identifican desafíos y tendencias. El análisis bibliométrico de Karakose et al. (2023) señala con precisión la fragmentación intelectual y la coexistencia de varias tradiciones de investigación; se valida también la necesidad metodológica de esta síntesis. En paralelo, la revisión de Karakose et al. (2024) sobre liderazgo digital traza una trayectoria evolutiva clave. El autor sitúa al liderazgo transformacional ante la necesidad de la era digital y señala su convergencia futura con competencias tecnológicas. En consecuencia, estos trabajos no solo justifican el esfuerzo integrador, sino que también proyectan la evolución del conocimiento y advierten así que su relevancia futura dependerá de su adaptación al entorno digital.

Más allá de estas perspectivas generales, un conjunto de estudios examina la operacionalización del liderazgo en retos y contextos institucionales concretos tras evidenciar su carácter aplicado y adaptable. Por ejemplo, la investigación de Villalobos-Cuya et al. (2024) sobre el retorno postpandémico ilustra su importante papel para gestionar la incertidumbre y reconstruir la confianza, y muestra que su valor se potencia en situaciones de crisis. De manera análoga, el estudio de caso de Cavagnaro y Carvajal-Zambrano (2021) ejemplifica tanto su implementación como los obstáculos específicos encontrados en una institución educativa a través de la sugerencia de tener en cuenta una mirada detallada a la brecha entre teoría y práctica. Por tanto, estos análisis contextuales refuerzan que el liderazgo transformacional es un marco de acción, no una teoría abstracta, cuya eficacia se verifica en la resolución de problemas reales.

Paralelamente, otra línea de investigación se centra en desglosar y profundizar la teoría mediante la delimitación de elementos complementarios y competencias directivas esenciales que potencian su aplicabilidad. En este sentido, Laurens (2025) establece un nexo teórico-empírico fundamental entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, al tiempo que propone que esta última es una competencia habilitante crítica para ejercer una influencia auténtica y empática. De modo similar, el análisis integrador de Tafur et al. (2024) identifica a la comunicación efectiva como un pilar operativo inseparable del desempeño exitoso de este liderazgo en las instituciones educativas. Por lo tanto, estos estudios demuestran que su efectividad no reside solo en sus dimensiones clásicas, sino en su integración con habilidades directivas más amplias y específicas.

También, se lleva a cabo una profunda investigación en la relación dialéctica entre el liderazgo y el entorno organizacional en el que se inscribe. Tal es el caso del estudio correlacional de Mosqueira et al. (2025) que analiza precisamente esta relación bidireccional entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo directivo; los autores sugieren que no solo el líder transforma la cultura, sino que una cultura previa facilita o inhibe la emergencia de dicho liderazgo. De esta forma, se considera que este planteamiento matiza la visión del directivo como único agente de cambio, situándolo en una dinámica de influencia mutua con el contexto escolar. Asimismo, el estudio aplicado de Ríos et al. (2025) extiende el impacto del liderazgo

transformacional más allá del aula dado que se examina sus efectos en el aprendizaje y la atención de los colaboradores administrativos y amplía así el alcance de su influencia a toda la organización educativa.

Finalmente, investigaciones recientes abren una línea de gran relevancia para la selección y el desarrollo profesional ya que comienzan a explorar los factores individuales del líder que moderan su eficacia. El estudio de Zadok et al. (2025) aporta evidencia cuantitativa al demostrar cómo los rasgos de personalidad de los líderes intermedios interactúan con el apoyo de recursos para potenciar la eficacia colectiva docente. Por ende, este enfoque desplaza parte de la atención desde prácticas conductuales genéricas hacia disposiciones personales y condiciones de apoyo; se asume que esta investigación ofrece una explicación más matizada de por qué un mismo estilo de liderazgo genera resultados distintos.

En su totalidad, la literatura de la Tabla 2 construye una plataforma multidimensional que enriquece, contextualiza y desafía la comprensión del liderazgo transformacional, presentándolo como un fenómeno dinámico, mediado por competencias específicas, profundamente interactivo con su entorno y en constante evolución conceptual frente a las demandas del futuro educativo.

Tabla 2. Estudios que aportan marcos conceptuales, síntesis del conocimiento o análisis en situaciones particulares

Autores (Año)	Enfoque / Tipo de estudio	Contribución principal a la revisión
Hermosilla et al. (2016)	Revisión teórica (psicología organizacional).	Proporciona un marco sobre variables mediadoras (p.ej., empoderamiento) y consecuencias a largo plazo del liderazgo transformacional.
Karakose et al. (2023)	Análisis bibliométrico y mapeo científico.	Diagnostica la fragmentación intelectual en la base de conocimiento sobre el tema; justifica la necesidad de revisiones integradoras.
Karakose et al. (2024)	Revisión de la estructura conceptual del liderazgo digital.	Ofrece una perspectiva evolutiva y complementaria sobre el liderazgo en la era digital; contextualiza la transformación.
Villalobos-Cuya et al. (2024)	Estudio de caso específico (retorno postpandemia).	Ilustra la aplicabilidad y valor del liderazgo transformacional en contextos de crisis e incertidumbre para recuperar la confianza.
Cavagnaro y Carvajal-Zambrano (2021)	Estudio de caso (gestión educativa en Ecuador).	Ejemplifica la implementación y los desafíos del liderazgo transformacional en una institución educativa específica.
La Riva et al. (2025)	Propuesta teórica / de cambio.	Presenta al liderazgo transformacional como una alternativa fundamental para la innovación y mejora educativa.
Laurens (2025)	Estudio teórico-empírico (liderazgo e inteligencia emocional).	Vincula el liderazgo transformacional con la inteligencia emocional como competencia directiva crítica.
Mosqueira et al. (2025)	Estudio correlacional (cultura y liderazgo).	Explora la relación bidireccional entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo directivo.
Ríos et al. (2025)	Estudio aplicado (formación/capacitación).	Analiza el impacto del liderazgo transformacional en el aprendizaje y la atención de colaboradores administrativos.

Autores (Año)	Enfoque / Tipo de estudio	Contribución principal a la revisión
Tafur et al. (2024)	Análisis integrador (comunicación y liderazgo).	Identifica la comunicación efectiva como un pilar clave para el ejercicio de un liderazgo exitoso en instituciones educativas.
Zadok et al. (2025)	Estudio cuantitativo (rasgos de personalidad y eficacia colectiva).	Examina factores individuales (rasgos) del líder y su interacción con el apoyo de recursos para potenciar la eficacia docente.

Discusión

La evidencia empírica y conceptual recopilada ofrece una base sólida para una discusión exhaustiva sobre implicaciones, limitaciones y direcciones futuras del campo. Esta revisión sistemática evalúa la evidencia reciente sobre el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación básica y media, con la finalidad de describir su conceptualización, identificar sus efectos principales y analizar los factores que modulan su implementación. La evidencia integrada reafirma la solidez del modelo de liderazgo transformacional como eje fundamental para la transformación de las escuelas, al tiempo que restringen su aplicabilidad universal y muestran la compleja interacción entre principios teóricos y realidades contextuales. Los autores de esta investigación consideran que esta discusión fusiona la evidencia de la Tabla 1 con los marcos de la Tabla 2 y cumplen los objetivos planteados y examinan la brecha entre la teoría y la práctica que motivó la investigación.

Primero, en relación con su conceptualización y operacionalización, la literatura revisada converge en entender el liderazgo transformacional no como un modelo rígido, sino como un conjunto de prácticas adaptables centradas en la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual. Los estudios empíricos, desde el trabajo de Alzoraiki et al. (2024) en Yemen hasta el de Cajamarca et al. (2024) en Ecuador, operacionalizan estas dimensiones para medir su impacto ya que muestran su validez transcultural. Sin embargo, investigaciones como la de Manríquez y Reyes (2022) y Wilson et al. (2024) introducen una crítica clave que plantea que la implementación no es simplemente aplicar un manual, sino navegar conscientemente y adaptarse a complejidades locales, como el nivel educativo o la cultura institucional preexistente. Esto valida la idea de que se trata de un marco de acción, no de una receta prescriptiva.

En cuanto a efectos y correlatos, la síntesis confirma la influencia positiva de este liderazgo en variables críticas para la eficacia escolar. El impacto en la cultura organizacional y el rendimiento docente, incluso en contextos adversos, es quizá el hallazgo más sólido. No obstante, aportes como el de Kaya (2024) permiten ir más allá de una relación causal simple al descubrir los mecanismos psicológicos de mediación. Su trabajo señala que el liderazgo transformacional no incide directamente en la creatividad, sino que fortalece primero la resiliencia y la satisfacción laboral, que a su vez catalizan la innovación. Este logro se relaciona con el marco teórico de Hermosilla et al. (2016) al corroborar que el efecto del liderazgo se canaliza mediante variables mediadoras, lo que explica su potencia para generar cambios sostenibles.

Además, la evidencia amplía su alcance de beneficios más allá del aula. Los estudios de Zadok et al. (2024) y Villalobos-Cuya et al. (2024) muestran su relevancia en la construcción de resiliencia organizacional y en la gestión de crisis, respectivamente. Esto indica que su valor no se limita a condiciones de normalidad, sino que se potencia ante la incertidumbre, donde la capacidad de inspirar una visión compartida y movilizar a la comunidad resulta esencial. Paralelamente, la investigación de Zamarripa et al. (2022) sobre dinámicas grupales pone de relieve que los beneficios se amplían desde lo individual hacia lo colectivo, promoviendo una cultura de confianza y colaboración que mejora el desempeño de todo el equipo docente.

La discusión sobre factores contextuales, institucionales e individuales que actúan como facilitadores o barreras permite abordar directamente la brecha teórica-práctica identificada al inicio. Por un lado, estudios como Cavagnaro y Carvajal-Zambrano (2021) ilustran los obstáculos concretos en la implementación, que van desde restricciones burocráticas hasta resistencias culturales internas. Por otro lado, las investigaciones resumidas en la Tabla 2 señalan competencias y condiciones habilitantes sin las cuales la teoría difícilmente se materializa. Laurens (2025) y Tafur et al. (2024) identifican la inteligencia emocional y la comunicación efectiva como pilares operativos críticos, mientras que Mosqueira et al. (2025) recuerdan que una cultura organizacional rígida impide la aparición de un liderazgo transformador; de tal modo que se destaca una relación de influencia bidireccional.

Esta constelación de factores moderadores ofrece una explicación compleja de la brecha. No basta con que un directivo conozca la teoría; también requiere capacidades personales específicas, opera dentro de una cultura institucional que facilita o limita su acción, y necesita cierto apoyo y recursos, como señala Zadok et al. (2025) al analizar el papel moderador del apoyo institucional. En consecuencia, superar la visión idealizada del liderazgo transformacional implica reconocer que su efectividad depende de un ecosistema de variables interrelacionadas, lo que demanda intervenciones de desarrollo y políticas de apoyo más integrales, que vayan más allá de la simple formación en un estilo de liderazgo.

A la luz de estos resultados, es posible reinterpretar la fragmentación del conocimiento diagnosticada por Karakose et al. (2023). Lejos de ser un problema meramente académico, esta diversidad de enfoques, que va desde estudios cuantitativos a gran escala hasta análisis cualitativos de casos específicos, refleja la riqueza y complejidad multidimensional del fenómeno en la práctica. La presente síntesis permite a la comunidad científica entender que esta aparente dispersión puede integrarse en un modelo integral donde los efectos centrales (sobre cultura y desempeño) son consistentes, pero sus mecanismos (mediadores psicológicos) y condiciones de éxito (competencias y contexto) varían y requieren adaptación. Así, la revisión contribuye a superar la fragmentación al ofrecer un mapa integrador que articula hallazgos dispares.

A pesar del rigor del proceso, esta revisión presenta limitaciones. Por ejemplo se reconoce que la exclusión de literatura no indexada o en otros idiomas puede haber omitido investigaciones valiosas.

Además, la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos, aunque enriquecedora para el análisis cualitativo, impidió realizar un meta-análisis estadístico que cuantificara el tamaño del efecto de las relaciones identificadas. Asimismo, el predominio de estudios transversales limita la capacidad de inferir relaciones causales definitivas y de comprender la evolución del impacto del liderazgo a largo plazo, un aspecto teóricamente relevante que Hermosilla et al. (2016) señalan en su investigación.

Las implicaciones prácticas son claras y se alinean con la justificación de transferencia del estudio. Para los directivos en ejercicio y los diseñadores de políticas, esta síntesis explica que las intervenciones deben ser sistémicas. Formar a un líder en las dimensiones del liderazgo transformacional es necesario, pero no suficiente porque debe completarse con el desarrollo de competencias emocionales y comunicativas, fomentar culturas escolares que valoren la colaboración y la innovación, y proporcionar los recursos y los apoyos institucionales necesarios. Para la investigación futura, emergen líneas prometedoras entre las cuales se destacan profundizar en estudios longitudinales que capturen efectos a largo plazo, investigar la intersección con el liderazgo digital como sugiere Karakose et al. (2024), y explorar con mayor detalle cómo los factores contextuales socioeconómicos moderan la relación entre liderazgo y resultados educativos.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática sostiene que el liderazgo transformacional ejercido por los directivos escolares es un factor clave para elevar la eficacia educativa en las escuelas del nivel básico y medio. La información sintetizada indica que este estilo de liderazgo impacta positivamente en aspectos esenciales como la cultura organizacional, el rendimiento y la motivación del profesorado, la innovación pedagógica y la capacidad de resiliencia institucional, incluso ante contextos de escasez de recursos o durante situaciones de crisis. Los resultados fortalecen la idea de que este concepto representa un marco sólido y aplicable de manera transcultural para impulsar procesos de cambio escolar que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Sin embargo, también se señala que su implementación exitosa no obedece a una fórmula única, sino que exige adaptarse de forma consciente a las particularidades y complejidades de cada entorno educativo. La brecha entre teoría y práctica se explica en gran medida por factores contextuales, institucionales e individuales que modulan su efecto, tales como la cultura organizacional previa, las competencias emocionales y comunicativas del líder, y la disponibilidad de apoyos institucionales. Para cerrar esta brecha, se requieren intervenciones integrales que combinen formación específica, desarrollo de habilidades directivas y facilidades institucionales que favorezcan el proceso.

Las limitaciones metodológicas de la literatura analizada, entre las que se destacan la preponderancia de diseños transversales y la heterogeneidad de enfoques, subrayan la necesidad de avanzar con investigaciones longitudinales que permitan identificar relaciones causales y evaluar efectos de largo plazo. Asimismo, futuras líneas de investigación deberían explorar con mayor detalle la interacción entre liderazgo

transformacional y las demandas de la digitalización, así como los mecanismos psicológicos y sociales que median su impacto en distintos contextos socioeconómicos y culturales.

Globalmente, estos resultados ofrecen una base empírica y conceptual sólida para guiar la práctica directiva y las políticas educativas. Para aprovechar plenamente su potencial, el liderazgo transformacional debe concebirse como un proceso dinámico y situado, que fusiona principios inspiradores con capacidades de adaptación, y que requiere para su desarrollo ecosistemas escolares que promuevan la colaboración, la confianza y la innovación colectiva.

REFERENCIAS

- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., y Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1413607. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1413607>
- Cajamarca, M., Pulig, S., y Alcívar, J. (2024). El Directivo como Agente de Cambio: Liderazgo Transformacional en el Desempeño Docente. *Revista Scientific*, 9(33), 276-298. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
- Cavagnaro, C. y Carvajal-Zambrano, C. E. (2021). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher*, 6(1), 132-149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Karakose, T., Polat, H., Tülübaş, T., y Demirkol, M. (2024). A Review of the Conceptual Structure and Evolution of Digital Leadership Research in Education. *Education Sciences*, 14(11), 1166. <https://doi.org/10.3390/educsci14111166>
- Karakose, T., Tülübaş, T., Papadakis, S., y Yirci, R. (2023). Evaluating the Intellectual Structure of the Knowledge Base on Transformational School Leadership: A Bibliometric and Science Mapping Analysis. *Education Sciences*, 13(7), 708. <https://doi.org/10.3390/educsci13070708>
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- La Riva, S. J., Miraval, J. S., y Rivera, J. L. (2025). Liderazgo transformacional: una alternativa de cambio para la educación. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 9(40), 330–345. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1146>
- Laurens, L. L. (2025). Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13–26. <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>
- Manríquez, K., y Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-28. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Mosqueira, M. J., Villanueva, R. E., y Herrera, J. (2025). Cultura organizacional y liderazgo directivo en instituciones educativas de un instituto armado-Perú. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 68-78. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.75>

- Ríos, E. E., Chura, R. M., Chura, O. M., Condori, M., De La Cruz, N. R., y Sucapuca, W. E. (2025). Aprendizaje con liderazgo transformacional en la atención de colaboradores administrativos. *Revista Tribunal*, 5(11), 615-624. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i11.179>
- Tafur, C. A., Centurión, Á.J., y Villegas, V. R. (2024). Comunicación efectiva y liderazgo: Claves para la gestión exitosa de las instituciones educativas en Latinoamérica. *Revista Tribunal*, 4(9), 360-379. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i9.84>
- Villalobos-Cuya, L. R., Vega-Vilca, C. S., Vílchez-Arias, A. C., y Sulca Molero, J. L. (2024). El liderazgo directivo en el retorno a clases presenciales durante la pandemia. *Revista Tribunal*, 4(8), 301-322. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i8.58>
- Wilson, I., Lafferty, N., y McNamara, P. M. (2024). Enactment of Transformational School Leadership—Insights from Primary School and System Leaders. *Education Sciences*, 14(6), 557. <https://doi.org/10.3390/educsci14060557>
- Zadok, A., Benoliel, P. y Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education*, 9, 1333551. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1333551>
- Zadok, A., Benoliel, P. y Schechter, C. (2025). School middle leaders' personality traits and collective teachers' efficacy: the moderating role of resource support. *Soc Psychol Educ* 28, 26 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11218-024-09982-4>
- Zamarripa, J.M., Vega, M.Á., y Ortega, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 224-245. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>