

Liderazgo transformacional en figuras educativas en el contexto de la NEM. Un estudio de caso en la zona 01, Tlaxcala.

Salvador Nicolás Gómez Pérez
Universidad Autónoma de Tlaxcala UATx
gomezperezsalvadornicolas@gmail.com

Ana Bertha Luna Miranda
Universidad Autónoma de Tlaxcala UATx
ablumi@hotmail.com

Área temática: Evaluación institucional

Resumen

El liderazgo transformacional distingue a los líderes por ofrecer guías que, a través de su carisma, atención personalizada, estímulo intelectual y capacidad para inspirar y motivar, logran inspirar y motivar a sus seguidores. Este enfoque no solo fomenta el crecimiento personal y profesional, sino que también impulsa cambios significativos dentro de la organización y busca alcanzar metas que van más allá de los intereses individuales. Esto se logra incentivando un compromiso profundo y efectivo de los seguidores hacia el logro de metas compartidas. Este proyecto de investigación tiene como objetivo estudiar los principales atributos del liderazgo educativo manifestados por directores de escuelas primarias de Educación Básica en la zona escolar 01 del municipio de Tlaxcala, según la percepción de los docentes y del propio director, utilizando un enfoque basado en el análisis de datos cuantitativos. Además, se buscará identificar qué características del liderazgo transformacional directivo se alinean con los principios de la Nueva Escuela Mexicana. Por lo que se hace necesario determinar la validación del instrumento que arroje datos precisos, se logró validar de manera cualitativa y cuantitativa por medio del Alfa de Cronbach dando un promedio de .881 lo que indica su fiabilidad interna.

Palabras clave: Evaluación institucional, Validación de instrumentos, NEM, liderazgo transformacional, gestión educativa.

Introducción

Si consideramos que la educación es un proceso que implica la adquisición, interiorización y autorreflexión de capacidades, habilidades, valores y actitudes, los cuales permiten el desarrollo integral de las personas tanto de manera individual como en diferentes aspectos de la vida, entonces es esencial contar con un directivo que posea habilidades de liderazgo para tomar decisiones, una visión estratégica amplia, comunicación inteligente y asertiva, así como disposición y conocimiento en gestión. En este contexto, el estilo de liderazgo transformacional es el que posee mayor potencial para lograr una organización compartida en la comunidad escolar y una gestión educativa eficiente.

El concepto de liderazgo transformacional surgió de las ideas de James MacGregor Burns, un historiador estadounidense, quien en 1978 delineó dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional (Burns, 1979). Posteriormente, Bernard Bass reformuló la teoría de Burns sobre el liderazgo transformacional, describiéndolo como aquel que motiva a las personas a alcanzar más allá de lo que ellas mismas creen posible, generando transformaciones tanto en grupos como en organizaciones y la sociedad en general, lo que resulta en beneficios colectivos (Bass, 1985). Este estilo de liderazgo se caracteriza por elementos como una personalidad carismática, atención individualizada, estímulo intelectual, capacidad para inspirar, empatía, fomento de la participación y la actuación efectiva del líder directivo (Bass, 2001).

El liderazgo transformacional en el ámbito educativo ha adquirido una importancia creciente en América Latina y México debido a su capacidad para instaurar cambios positivos significativos. Más allá de simplemente mejorar los resultados académicos, este enfoque busca fomentar una cultura escolar que sea inclusiva, participativa y comprometida. En América Latina, donde los sistemas educativos enfrentan desafíos como la desigualdad, la escasez de recursos y variaciones en la calidad educativa, el liderazgo transformacional se posiciona como una herramienta poderosa para impulsar reformas tanto estructurales como culturales. Los líderes educativos que adoptan este modelo aspiran no solo a gestionar eficazmente las instituciones escolares, sino también a inspirar y motivar a docentes y estudiantes hacia metas educativas ambiciosas y compartidas. En México, especialmente, el liderazgo transformacional se ha integrado en iniciativas como la Nueva Escuela Mexicana, que busca transformar el modelo educativo hacia uno que sea más inclusivo y que promueva el desarrollo integral de los estudiantes, junto con la mejora continua de la calidad educativa. Los líderes educativos juegan

un papel central en la implementación de estas reformas y en la generación de un impacto positivo dentro de las comunidades escolares.

Justificación

En la Nueva Escuela Mexicana (NEM), se concibe la excelencia como un proceso continuo de mejora que prioriza el desarrollo integral de los estudiantes, abarcando aspectos sociales, emocionales y físicos (LGE, 2019). Este enfoque implica un compromiso firme con la equidad, la inclusión y la diversidad, fundamentado en el respeto por los derechos humanos y la dignidad de todas las personas. La implementación de la NEM promueve un modelo educativo centrado en el estudiante, adaptado a sus necesidades, intereses y habilidades individuales, fomentando su participación activa en el proceso de aprendizaje. Se fomenta una cultura de mejora continua que estimula la colaboración, el diálogo y la reflexión entre todos los actores educativos, incluyendo estudiantes, docentes, padres de familia, autoridades educativas y la comunidad en general (PPEEB, 2022). Además, se enfatiza la formación continua de los maestros y el uso de tecnologías de la información para elevar la calidad educativa (PPEEB, 2022).

En este contexto, los directivos educativos desempeñan un papel crucial. Deben actuar como líderes pedagógicos estratégicos, comprometidos con la formación integral de los estudiantes y capaces de promover una cultura organizacional que favorezca el trabajo en equipo y la mejora constante. Según el documento del Marco para la Excelencia en la enseñanza y gestión escolar, emitido por la Secretaría de Educación Pública a través de MEJOREDU y USICAMM, los directivos deben desarrollar competencias en áreas como la gestión escolar, la colaboración comunitaria y la promoción de la participación ciudadana en la educación. Asimismo, se espera que lideren iniciativas que fortalezcan el profesionalismo docente, fomenten la formación continua y promuevan una cultura de innovación y mejora continua dentro de la institución educativa (MEJOREDU, USICAMM, 2023). De esta manera, los directivos bajo el enfoque de la NEM no solo administran las escuelas, sino que también guían la transformación hacia un sistema educativo más inclusivo, equitativo y de calidad, centrado en el desarrollo pleno de las capacidades de todos los estudiantes.

Enfoque conceptual

El enfoque conceptual del liderazgo transformacional de Bernard Bass se centra en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses y

trabajar hacia un bien común, a menudo alcanzando niveles de rendimiento y satisfacción más altos de lo esperado.

Los componentes clave del liderazgo transformacional según Bass son:

1. **Carisma:** Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir y son admirados, respetados y confiables. Sus seguidores desean emularlos y confían en sus juicios y decisiones.
 2. **Motivación:** Estos líderes tienen la capacidad de comunicar una visión clara, atractiva y desafiante del futuro, que inspira y motiva a los seguidores a comprometerse y esforzarse más en sus tareas y objetivos.
 3. **Estimulación Intelectual:** Los líderes transformacionales fomentan la creatividad y la innovación, alentando a sus seguidores a cuestionar las suposiciones, redefinir problemas y abordar desafíos de nuevas maneras.
 4. **Inspiración:** la capacidad del líder para motivar y energizar a sus seguidores mediante la comunicación de una visión convincente y atractiva del futuro.
 5. **Tolerancia psicológica:** Prestando atención a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada individuo, los líderes transformacionales actúan como mentores o coaches, proporcionando apoyo, reconocimiento y aliento personalizado.
 6. **Trabajo compartido:** se refiere a la colaboración y el esfuerzo conjunto entre líderes y seguidores para alcanzar objetivos comunes y realizar la visión inspiradora presentada por el líder. Este concepto enfatiza la importancia de la participación activa de todos los miembros del equipo y la creación de un entorno en el que cada persona sienta que su contribución es valiosa y esencial para el éxito colectivo.
 7. **Formación continua:** se refiere al compromiso del líder en fomentar el desarrollo personal y profesional continuo de sus seguidores.
-

El liderazgo transformacional, según Bass, no solo mejora el rendimiento y la satisfacción de los seguidores, sino que también puede transformar a las organizaciones al cambiar las actitudes, valores y objetivos de los colaboradores, alineándolos con los objetivos de la organización y fomentando un entorno de trabajo más dinámico y comprometido.

Estrategia metodológica

El presente estudio realizado bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y valorativo sobre los rasgos de liderazgo transformacional en directivos pertenecientes a las 7 escuelas de la zona escolar 01 del municipio de Tlaxcala

Diseño, validación y aplicación del Instrumento. Se adaptó bajo la técnica de encuesta el cuestionario que mide los rasgos del liderazgo transformacional (Bernard Bass) en las figuras educativas de 7 escuelas que comprenden la zona 01 de Tlaxcala capital. Se validó en un grupo de expertos de manera cualitativa dando observaciones sobre pertinencia, claridad, congruencia y relevancia y con un enfoque cuantitativo en una muestra de participantes por medio del algoritmo Alfa de Cronbach con un valor promedio de 0.881, lo cual demuestra su fiabilidad interna. Se realizó mediante dimensiones y por promedios.

Se aplicó a directivos, docentes y personal de apoyo y asistencia a la educación de las siete escuelas primarias en la zona escolar 01. Bajo la perspectiva de la investigación cuantitativa las preguntas están diseñadas de manera específica para medir diferentes aspectos del liderazgo transformacional, como la inspiración, la motivación, el estímulo intelectual y el cuidado individualizado.

Antecedentes.

El liderazgo en un principio fue concebido fuera de lo educativo desde la perspectiva de la teoría de los rasgos entre las décadas de 1930 y 1940 (Murillo Torrecillas 2006). Según Watkins (1989) y Northouse (2004), este enfoque condiciona presentar habilidades y capacidades naturales de dirección que representara al líder ideal sin tomar en cuenta el contexto del mismo, por lo que no se lograron los resultados esperados.

Con el auge del conductismo hacia la mitad del siglo pasado, surgió una propuesta teórica desde ese paradigma aplicado al liderazgo. Se dividió en dos vertientes de investigación, una primera línea hacia las características del ejercicio del líder, es decir las actividades, funciones y responsabilidades que debe asumir. El resultado fueron los estilos directivos y, por otro lado, las

indagaciones respecto a las conductas del líder, es decir, lista de comportamientos y tareas que debe mostrar en el actuar directivo (Short y Creer 2002).

Entre los primeros cuatro decenios del siglo XX el liderazgo se enfatizó en la eficacia, conducta efectiva y resultados. El aporte de Likert (1961) resalta Murillo (2006) fue uno de los más destacados definiendo cinco comportamientos efectivos de un líder:

- Relaciones positivas.
- Lealtad en el grupo.
- Altos estándares de rendimiento y entusiasmo para conseguir objetivos grupales.
- Bastantes conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Murillo Torrecilla (2006) argumenta las peculiaridades del directivo, se debe tomar en cuenta la prudencia y sazón de los seguidores para asumir el cometido, se mezcla la competencia (habilidades, conocimiento y experiencia) y ánimo (confianza, motivación y compromiso). Si el grupo no cuenta con la suficiencia o voluntad necesarias, el líder dirige a través del qué, cómo, cuándo, dónde y cómo. En caso de que se tenga el deseo y no la capacidad, el directivo se encarga de convencer explicando los objetivos con guía y dirección. Si se cuenta con el talento y no la voluntad se movilizan responsabilidades dentro del grupo para tomar decisiones responsablemente. Por otro lado, cuando hay capacidad e intención, se delegan responsabilidades.

Bass (1985) por su parte definió este modelo como *liderazgo transaccional*, es decir, el trueque de intereses entre líder y seguidores para acordar intereses que coincidan con base en las metas y objetivos de la organización obteniendo tres variables; recompensa contingente, administración activa y administración pasiva. A su vez destaca al liderazgo transformacional como un enfoque que trabaja en motivar e inspirar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y logren resultados excepcionales. El líder transformacional se preocupa por el crecimiento personal y profesional de sus seguidores y utiliza su influencia para motivarlos a alcanzar metas más allá de sus propios intereses personales (Bass 1988).

El liderazgo directivo en América Latina

El análisis empírico cuantitativo realizado en “El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región” (UNESCO, 2014) ha demostrado que, aunque hay una creciente conciencia sobre la importancia del liderazgo directivo educativo, es necesario invertir en investigación y estadísticas para comprender mejor las

prácticas y el impacto de las iniciativas actuales. Esto permitiría adaptarlas a las necesidades y contextos específicos de cada país o región. El estudio mencionado se basó en datos generales recopilados como un apéndice de estudios sobre la calidad de la educación y el aprendizaje de los alumnos, destacándose especialmente la información recopilada por la prueba PISA (OECD) y por SErCE (OREALC-UNESCO) (UNESCO, 2014).

En su informe "Mejorar el liderazgo escolar" (2009), la OCDE subrayó la importancia de un liderazgo escolar efectivo para mejorar la calidad de la educación. Destacó que los líderes escolares deben ser capaces de establecer una visión compartida para la escuela, involucrar a los miembros de la comunidad escolar, fomentar el desarrollo profesional de los docentes y utilizar datos y evidencia para tomar decisiones informadas. Además, señaló que el liderazgo escolar no se limita solo al director de la escuela, sino que también puede ser ejercido por otros miembros del equipo de liderazgo, como jefes de departamento o coordinadores de programas. En este contexto, la OCDE enfatizó la importancia de una cultura escolar colaborativa, donde los miembros del equipo de liderazgo trabajen juntos para lograr una visión compartida y mejorar la calidad educativa, utilizando datos y evidencia para tomar decisiones informadas.

Liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) es una iniciativa educativa que adopta un enfoque crítico, humanista y comunitario, con el objetivo de asegurar la equidad y la excelencia en el sistema educativo de México. Por lo tanto, plantea MEJOREDU que uno de los principales desafíos es la transición de un enfoque de dirección limitado y centrado en la gestión administrativa hacia un liderazgo enfocado en el aprendizaje (MEJOREDU, 2022). Este cambio requiere una conexión más directa y activa entre la dirección educativa y los logros académicos de los estudiantes. En lugar de centrarse únicamente en la administración operativa, el liderazgo para el aprendizaje se orienta a promover estrategias pedagógicas efectivas, garantizando un entorno educativo que mejore el rendimiento académico y el desarrollo integral de los estudiantes. Además, busca inspirar y motivar a la comunidad escolar hacia la excelencia educativa (MEJOREDU, 2022).

Resultados y Conclusiones

La población de estudio corresponde a 105 docentes que conforman la zona escolar 01 de educación primaria del estado de Tlaxcala ubicados entre las siete escuelas correspondientes. De las siete escuelas se tomaron en cuenta a 11 directivos, así mismo, 11 de personal de apoyo a la educación.

Para el proceso de la muestra se seleccionó un muestreo de conveniencia de los participantes. Es decir, todos los actores educativos de las siete escuelas se incluyeron en el estudio, así como el total de docentes. Las localidades que abarca la zona escolar 01 de educación primaria son colonia las ánimas y la joya pertenecientes a la capital del estado. San Diego Metepec, San Lucas Cuauhtelulpan y Cuamilpa.

La muestra arrojó respuesta de 62 participantes de los 105 del total. Dicha cantidad incluye al total de directivos de las escuelas primarias.

4.3. Diseño, validación y aplicación del instrumento.

Para medir el liderazgo transformacional se diseñó un cuestionario basado en los seis elementos clave identificados en la literatura: inspiración, motivación, carisma, estímulo intelectual, el cuidado individualizado y contención psicológica. El cuestionario incluye una serie de afirmaciones sobre las acciones y comportamientos típicos de un líder transformacional.

Con base en la propuesta de B. Bass respecto al liderazgo transformacional y las seis dimensiones que la conforman se recuperó la encuesta modelada por el autor. También se incluyen los aportes de José Luis Bernal Agudo sobre la perspectiva de este tipo de liderazgo aplicado en la educación para conocer los alcances del enfoque en la zona escolar 01 y las escuelas que forman parte de la muestra para la presente investigación.

La validación se llevó a cabo por el juicio de expertos para validar el constructo y mediante alfa de Cronbach con valor de 0.881 para la fiabilidad del ítem. Un grupo de docentes, directivos y especialistas en liderazgo revisaron el cuestionario para evaluar su relevancia y claridad. Además, se realizó un análisis factorial exploratorio para examinar la estructura interna del instrumento y confirmar la consistencia de los ítems como se demuestra en el siguiente gráfico.

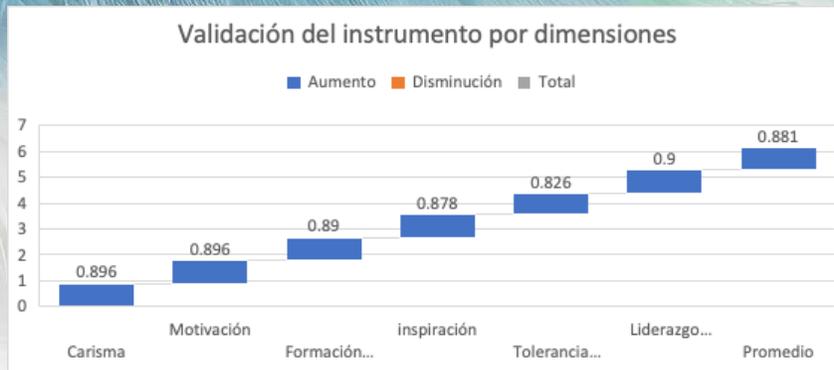


Gráfico 5 Elaboración propia.

Una vez validado, el instrumento se administró a una muestra representativa de directivos, docentes y personal de apoyo a la educación de escuelas primarias en la zona escolar 01 del estado de Tlaxcala. Se distribuyeron los cuestionarios en formato electrónico y se proporcionaron instrucciones claras para su cumplimentación. Se estableció un plazo para la recopilación de datos.

Los participantes respondieron a las afirmaciones del cuestionario utilizando una escala de Likert de 5 puntos, que iba desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Una vez completada la recolección de datos, se procedió al análisis de los resultados utilizando técnicas estadísticas descriptivas y de análisis de correlación para evaluar las relaciones entre las variables de liderazgo transformacional y otros factores relevantes.

Este proceso aseguró que el instrumento utilizado en la investigación fuera válido y confiable para medir el liderazgo transformacional en el contexto específico de las escuelas primarias en la zona escolar 01 del estado de Tlaxcala.

El enfoque cuantitativo de tipo descriptivo de la Investigación pretende caracterizar los rasgos del liderazgo directivo desde la perspectiva de los docentes y directivos presentes en las siete escuelas primarias de la zona escolar 01 del estado de Tlaxcala. A su vez las cualidades del enfoque de liderazgo transformacional concurrentes dentro de la función ante la Nueva Escuela Mexicana.

Para dicho estudio se contextualizó un cuestionario propuesto por Bass y Bernal Agudo sobre liderazgo transformacional de 50 preguntas identificando 16 variables independientes y 34 dependientes bajo una escala de Likert.

Con la guía de las sesiones de asesoría de investigación se construyó y contextualizó el diseño del cuestionario de manera física y para su aplicación por medio de Google Forms como formulario. El siguiente paso fue validar dicho instrumento por medio del grupo de expertos. El formulario especifica las preguntas correspondientes a cada una de las variables de la investigación, por otro lado, clarifica de manera expresa el cuidado y protección de los datos de los participantes estipulando estrictamente que la información es destinada meramente a procesos de investigación.

En el siguiente proceso se realizaron tres reuniones de trabajo con el equipo técnico pedagógico de supervisión escolar. En consecuencia, para la tercera y cuarta sesión de consejo técnico de zona se participó con la muestra del diseño del protocolo de investigación para solicitar el permiso de los directivos escolares de acceder a las escuelas y aplicar el instrumento.

Durante los meses de diciembre del 2023 y enero del 2024 de manera electrónica se compartió el instrumento. La muestra arrojó como resultado contestaran 62 docentes de 117 incluyendo directivos y personal de apoyo a la educación, esta cifra corresponde al 72% del total.

Las respuestas se recopilaron en la nube desde Google Drive posteriormente se aplicó la herramienta de SPSS Estadistics de IBM para llevar a cabo el análisis perteneciente de los rasgos que se pretenden analizar.

4.5. Esquema del análisis de resultados.

El análisis de los resultados se plantea por medio de la siguiente tabla:

Variables independientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Edad ● Sexo ● Formación profesional ● Años de experiencia laboral ● Años en la función directiva
Variables dependientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Carisma ● Motivación

	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación continua ● Tolerancia psicológica ● Liderazgo compartido
--	--

Tabla 8. Elaboración propia.

A partir de la base de datos se realizarán correlaciones para describir y categorizar los rasgos del liderazgo directivo desde el enfoque transformacional y la propuesta de la NEM.

Referencias

1. Agudo, J. L. B. (2014). Funciones de los directores escolares: una nueva función pública hacia el gerencialismo. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4754455>
2. Agudo, J. L. B. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Anuario de pedagogía, 2, 197-230. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=202099>
3. Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. Redalyc.org. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259014>
4. Ahumada, L. (2005). Equipos de trabajo y trabajo en equipo: La organización como una red de relaciones y conversaciones. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso
5. Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. Psicoperspectivas, 9(1), 111-123. Recuperado el 10 de junio del 2011, de [http:// www.psicoperspectivas.cl](http://www.psicoperspectivas.cl)
6. Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
7. Bass, M.A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.), La gestión educativa ante la innovación y el cambio (pp. 26-36). Madrid: Narcea.
8. Bass, B. y Avolio, B. (1994). Improving organisational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

9. Cruz-Ortiz, V. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Redalyc.org. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>
 10. MEJOREDU (2020). Liderazgo Directivo en tiempos de contingencia, México, SEP, 166 p. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563817/liderazgo-directivo-EB.pdf>
 11. MEJOREDU (2023). Marco para la Excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y desarrollo integral de todas y todos los alumnos Perfil docente, directivo y supervisor, México, SEP, 47 p. Disponible en https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil_docente-20-21.pdf
 12. Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? RELIEVE - Revista Electrónica de Investigación Y Evaluación Educativa, 21(1). doi:10.7203/relieve.21.1.5015
 13. Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: el liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación, 4, 11–24.
 14. OCDE, (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. México, OCDE, 53 p.
 15. SEP (2022). Marco Curricular y Plan de Estudios 2022 de la Educación Básica Mexicana, Dirección General de Desarrollo Curricular, disponible en https://www.sep.gob.mx/marcocurricular/docs/1_Marco_Curricular_ene2022.pdf
 16. UNESCO, (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región, Santiago Chiel, 164 p. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
-