

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO MODELO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DOCENTE

Graciela del Pilar Molina-Vicuña*



<https://orcid.org/0000-0003-1768-6339>

RECIBIDO: 04/06/2023 / ACEPTADO: 28/08/2023 / PUBLICADO: 15/09/2023

Cómo citar: Molina-Vicuña, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 783-801. www.doi.org/10.36390/telos253.14

RESUMEN

En este artículo se desarrollan parte de los hallazgos de una investigación cuyo objetivo general fue la caracterización, desde la perspectiva teórica, del liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral en las instituciones educativas. Se parte de la certeza que el contexto de la pospandemia, tiene unas características particulares que pueden terminar por trastocar el manejo de la calidad educativa y la dinámica pedagógica en general. En ese sentido, se considera prioritario, construir las directrices que permita la consolidación del liderazgo transformacional como una herramienta fundamental en la creación de las condiciones adecuadas a un clima laboral docente armónico y productivo. Metodológicamente la investigación tiene un diseño teórico-documental, por lo que se toman como referencias algunos estudios internacionales y nacionales, para articular algunas líneas gruesas de lo que se pueden considerar, dimensiones y componentes propios de un liderazgo transformacional eficaz y exitoso en las instituciones de educación, el tipo de investigación es básica y el diseño no experimental descriptivo-propositivo porque la idea es generar un esquema general del contenido de un modelo de liderazgo transformacional para el mejoramiento del clima laboral. Así mismo, teóricamente, se analizan los aportes de autores clásicos que plantean esquemas o categorías importantes a la hora de proponer estrategias para implementar un liderazgo de tipo transformacional. Entre los resultados destaca la descripción contextual de las dimensiones y componentes que se deben tomar en cuenta para asociar liderazgo transformacional y clima laboral.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, modelo, clima laboral, componentes del clima laboral, instituciones educativas.

* Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención Educación Básica. Magíster en Gerencia Educativa. Docente en la Unidad Educativa Ciudad de Machala – Ecuador. Doctoranda del Programa académico de Doctorado en Educación en la Universidad César Vallejo, Piura – Perú. graciela.molina@educacion.gob.ec

Transformational leadership as a model to improve the teaching work environment

ABSTRACT

This article develops part of the findings of an investigation whose general objective was the theoretical characterization of transformational leadership as a model to improve the work environment in an educational institution in Machala. It is based on the certainty that the post-pandemic context has some particular characteristics that may end up disrupting educational quality management and the pedagogical dynamics in general. In this sense, it is considered a priority to build the guidelines that allow the consolidation of transformational leadership as a fundamental tool in creating the appropriate conditions for a harmonious and productive teaching work environment. Methodologically, the research has a theoretical-documentary design, so some international and national studies are taken as references to articulate some broad lines of what can be considered dimensions and components of effective and successful transformational leadership in institutions of education; the type of research is basic, and the design is non-experimental descriptive-propositive because the idea is to generate a general outline of the content of a transformational leadership model for the improvement of the work environment. Likewise, theoretically, the contributions of classic authors who propose important schemes or categories when proposing strategies to implement a transformational type of leadership. Among the results, the contextual description of the dimensions and components that must be taken into account to associate transformational leadership and work environment stands out.

Keywords: leadership, transformational leadership, model, work environment, work environment components, educational institutions.

Introducción

El estilo del liderazgo transformacional, visto como modelo para orientar la dinámica de las instituciones educativas tiene sus particularidades. La naturaleza de este tipo de organizaciones cuyo propósito es la producción de conocimiento, implica mayores grados de complejidad y posibilidades de conflictividad entre los actores que las constituyen. Por este motivo, es importante detenerse en los rasgos que pueden definir el liderazgo transformacional como un estilo emergente que intenta ser fortalecido desde las instituciones educativas que apuestan por los cambios, en países como Ecuador (Cruz, 2020).

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional exitoso, se demuestra en la creación de un clima laboral adecuado para la interacción armónica y constructiva en el seno de las instituciones educativas. Por supuesto, el clima laboral es un factor clave en una organización cualquiera que sea su naturaleza; este, hace referencia a la influencia del medio en el cual los miembros de una institución se desempeñan, ya sea por condiciones internas o externas y pueden ser percibidas de manera directa o indirecta, determinando un entorno donde cada miembro tiene su propia percepción (Iglesias y Torres, 2018).

De seguro, cuando se trata de la labor docente, sin un clima laboral apropiado, se corre el riesgo de fracasar en la consecución de los objetivos institucionales, por cuanto sus elementos pueden influir de manera positiva o negativa en factores tales como: las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el desempeño individual, la motivación, el sentido de

pertenencia entre otros; afectando directa e indirectamente al desempeño de los integrantes de las instituciones (Viñan et al., 2017).

Pariona et al (2021), consideran que la medición del clima organizacional conduce a la reflexión y acuerdos entre los integrantes de una institución, pero para lograr estos cambios es necesarios que la gestión o liderazgo estén basados en estilos que promuevan el fortalecimiento de todas las áreas de dicha institución, tomando en cuenta que sus actores o colaboradores son personas con diversos interés y motivaciones, para lo cual es importante potenciar el clima laboral orientándolos hacia la consecución de los objetivos institucionales mediante el trabajo colaborativo.

Como modelo, el liderazgo transformacional se concibe como una forma de promover la participación en escenarios educativos que requieren fortalecer el trabajo colaborativo (Serrano et al., 2022); un proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación (Burns, 1978, citado por Fernández y Quintero, 2017) o; el ejercicio de la dirección de equipos manteniendo constante el movimiento y el cambio organizacional (Pico y Coello, 2018). En definitiva, se trata de un modelo que exige una visión compartida de las metas entre el líder y los seguidores para consolidar una unidad de propósito en la organización.

Visto así, describir la importancia que puede tener un modelo de liderazgo transformacional para el mejoramiento del clima laboral, conduce a la convicción según la cual, las instituciones educativas ecuatorianas requieren este tipo de liderazgo si quieren asumir positivamente los cambios que ha traído la época pospandémica para la educación. Se entiende que los espacios educativos son particularmente complejos cuando del ejercicio del liderazgo transformacional se trata, pero se cree que ese estilo de liderar puede influir positivamente en el clima laboral docente.

En suma, todos estos planteamientos y reflexiones convergen en el problema de investigación sobre el que trata este artículo: ¿Cuáles son las características de un modelo de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en las instituciones educativas? En congruencia con esta pregunta, el objetivo general del artículo es, caracterizar, desde la perspectiva teórica, el liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral en las instituciones educativas.

Metodología

De acuerdo con los objetivos formulados como orientación general y específica, se puede decir que la reflexión que genera este artículo, podría considerarse parte de una investigación aplicada que, según Ñaupas et al. (2018), se refiere a la resolución concreta de la problemática social, utilizando los aportes de la investigación básica o pura. Esa característica implica que la finalidad del estudio es siempre utilitario y procura dejar claro, para qué se produce conocimiento y cuál es el contexto en el cual se está logrando una transformación positiva.

En cuanto al tipo de investigación de acuerdo a los objetivos planteados y el nivel epistemológico, se trata de un estudio de carácter descriptivo que según Hernández et al (2014), “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta análisis” (p.117). En definitiva permiten registrar la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar

sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad que el escenario o la realidad plantea.

Así mismo, se trata de una investigación teórica, en el sentido en que se encarga de recopilar información de diferentes fuentes, tanto a nivel internacional como en el contexto ecuatoriano, acerca de la importancia que ha tomado el ejercicio del liderazgo transformacional para la labor docente. Este registro de artículos científicos y otros productos académicos desarrollados por expertos en el área, se realiza con la exhaustividad y rigurosidad que permite, posteriormente, delinear lo que podría ser considerado un modelo de liderazgo eficaz, basado en los componentes o dimensiones que presentan, tanto ese estilo de liderazgo, como el clima laboral docente.

Las bases de datos utilizadas para la elaboración del artículo fueron Google Académico, Redalyc, Scielo y, algunos repositorios académicos. Como palabras claves para la gestión de búsqueda en estas bases, se utilizaron: liderazgo transformacional y, clima laboral docente. En la Tabla 1, se especifican los motores de búsqueda y la cantidad total de documentos que aparecen registrados, según la palabra clave utilizada.

Tabla 1.
Cantidad de documentos encontrados según buscador

Palabras claves	Buscador utilizado	Cantidad de documentos sin delimitar tiempo	Cantidad de documentos en el periodo de 2018-2023
Liderazgo Transformacional	Scielo	154	52
	Redalyc	482	120
	Google Académico	5400	3200
	Repositorios Académicos	155	89
Clima laboral docente	Scielo	10	8
	Redalyc	993	125
	Google Académico	8200	3205
	Repositorios Académicos	120	95
Total de documentos encontrados		15394	6894

La cantidad de documentación encontrada da cuenta de la importancia que tienen estas temáticas para quienes se han dedicado y se dedican en la actualidad a investigar con rigurosidad en el área. De cualquier manera, en el procesamiento de la información y, utilizando los criterios de temporalidad, de cercanía contextual y pertinencia categorial, se realizó una selección intencional de los documentos que fueron analizados posteriormente como referencias básicas para el desarrollo del proceso de construcción de las líneas gruesas más importantes para un modelo de liderazgo transformacional en instituciones educativas (aproximadamente para este estudio 37 artículos científicos, 5 tesis, entre otros).

Justificación para el análisis del liderazgo transformacional y sus vínculos con el clima laboral docente

No cabe duda que el liderazgo, cualquiera sea su concepción es un tema relevante para ponderar los itinerarios actuales y futuros del contexto educativo. Así, desde el punto de vista teórico, este estudio se muestra necesario para demostrar la vigencia que tiene el modelo de liderazgo transformacional en el mejoramiento del clima laboral docente, algo que puede desarrollarse con mayor profundidad si se atiende a la conceptualización y caracterización de esta forma de liderar.

La justificación práctica de este tipo de investigaciones radica en el hecho de constituir una oportunidad para formular lineamientos que favorezcan la recuperación de la normalidad pedagógica, luego de la tensión social que ha representado la pandemia y los cambios en las actividades educativas que ese fenómeno le impuso a docentes, alumnos y directivos. Al retornar a la presencialidad los docentes han tenido que enfrentar una gran cantidad de desafíos que pasan por la adopción de nuevos enfoques organizacionales.

Desde el punto de vista epistemológico, el análisis de estos temas se justifica por la necesidad de observar críticamente los vínculos entre la realidad educativa de las instituciones y los procesos de producción de conocimiento que se construyen desde la praxis pedagógica propia del periodo de la pospandemia. Se trata entonces de una lectura de esos procesos socio cognitivos que se han activado para superar una fase compleja, en la que los hacedores de ciencias de la educación se dedican con énfasis, en la elaboración de alternativas que pudiesen contribuir a la prosecución de los procesos propios de cada disciplina.

Los antecedentes de investigación internacionales y nacionales

La preocupación por reflexionar acerca de los estilos de liderazgo en el ámbito educativo, es una tendencia que se viene desarrollando desde hace algún tiempo, al respecto, investigaciones llevadas a cabo en Perú, Colombia y Venezuela, por Mejía (2021); Pérez et al (2017) y; González y Rada, (2017); respectivamente, han profundizado en las características del liderazgo transformacional y sus ventajas si se aplica como modelo para impulsar los cambios en el marco de los centros educativos, tanto en los niveles de básica, como en la universidad.

En Costa Rica, Perú y Colombia investigaciones realizadas por Blanco et al. (2021); Luza, (2017) y Matabanchoy y Chaucañes (2021) resaltan la importancia del clima laboral, por cuanto contribuye a un desarrollo eficiente de las organizaciones, de manera general y en especial en el ámbito educativo. Además, expresan que tanto el clima como la satisfacción laboral afectan en la calidad educativa por lo que dedicar atención al estilo de liderazgo en las instituciones de esa naturaleza, repercute positivamente en el logro de los objetivos académicos y sociales que se plantean este tipo de organizaciones.

El trabajo de Benítez y Herrera (2023), concluye por su parte, que el liderazgo transformacional está relacionado con la comunicación asertiva como mecanismo de entendimiento para trabajar en pro del bien común, así como, con la dimensión cognitiva, afectiva y conductual de los estudiantes convirtiéndose en un mecanismo expedito para la optimización de la gestión de los procesos escolares. De acuerdo con estos autores, el clima laboral en la escuela está constituido por la autorización, el involucramiento laboral, la

supervisión, la comunicación y las condiciones laborales, lo cual está asociado con la satisfacción de los docentes y el desempeño de los mismos.

Tantalean et al. (2022), presentan una investigación situada en Lima, titulada "Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú", en donde establecen la relación entre las variables liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente. El enfoque de investigación fue cuantitativo y la investigación no experimental descriptiva y correlacional. Los autores trabajaron con una población censal constituida por 104 docentes. Diseñaron y aplicaron dos cuestionarios de 30 ítems cada uno y, demostraron con un Rho de 0,697, una correlación moderada y fuerte, concluyendo que existe relación significativa entre las variables observadas.

Echerri et al (2019), en un estudio realizado en México, demuestra que existe, relación –negativa- entre el estilo de liderazgo transformacional y el estrés laboral docente percibido. Utilizaron un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación de tipo no experimental transversal y con alcance explicativo. Se demuestra en esta investigación que, a mayor estrés, menor será la percepción de efectividad escolar, por tanto, el resultado avala la necesidad de intervención a través de un modelo de liderazgo transformacional para reducir el estrés laboral y potenciar la efectividad de las escuelas estudiadas

También en el contexto internacional, Estrada et al (2019), desarrollan un trabajo cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas. Con ese fin, los autores aplican el Cuestionario de Clima Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral (SL- SPC), estableciendo, entre otras cosas, que existe una correlación moderada, directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Por su parte, en el ámbito nacional, Villacis y Ferrin (2022), analizan la incidencia del liderazgo institucional en el clima laboral de una Unidad Educativa ubicada en la ciudad de Guayaquil. En este trabajo se utiliza el método analítico y, el hipotético deductivo que le permiten a la autora concluir el estudio, con el planteamiento de un modelo de liderazgo enmarcado en las buenas prácticas sociales, que aprovechen los rasgos efectivos del liderazgo, en la consecución de las metas institucionales.

Balda y Ramírez (2016), consideran que el modelo de liderazgo transformacional es adecuado para las instituciones educativas porque en ellas se requiere una dirección que sea capaz de combinar la mutabilidad de la realidad educativa, con la adaptación a los grandes cambios sociales que se han generado en el mundo globalizado actual. Es necesario que los docentes, asuman una actitud proactiva, y se muevan a la vanguardia de las exigencias de una sociedad que, en la era pospandémica, demanda aún más el protagonismo de los actores educativos.

También en Ecuador, autores como Guevara (2018); Enríquez y Calderón (2017); Bernal et al., (2023); señalan al clima laboral como un factor clave para el buen desempeño laboral. En sus investigaciones, destacan la diferencia en ambientes con clima laboral inadecuado, que repercuten en niveles bajos de desempeño y situaciones conflictivas que conllevan a la insatisfacción general de los docentes respecto a su lugar de trabajo. La mayoría de ellos remarcan la necesidad de mejorar las condiciones del clima laboral si se busca conseguir una educación más pertinente y de calidad.

Paguay (2021), por su parte, ubicado en el ámbito universitario elaboró un modelo teórico conceptual con las competencias de liderazgo administrativas, interpersonales y conceptuales que considero más pertinentes en el ámbito educativo. En el proceso metodológico, utilizó modelaje con ecuaciones estructurales y se encontró que los factores más importantes asociados con el clima organizacional son: la dirección de personas, la inteligencia emocional y la solución de problemas.

Navas (2019) presenta una investigación titulada “Clima laboral como soporte estratégico en la práctica docente” en donde se plantea determinar la importancia del clima laboral cuando se trata de guiar la dinámica pedagógica. Se apoyó en un diseño bibliográfico para construir los fundamentos teóricos del estudio y un diseño de campo para obtener la información primaria a través de entrevistas para los directivos y encuestas a docentes y padres de familia de la escuela que funge como referente empírico. Los resultados arrojan una revalorización de la importancia del clima laboral como marco estratégico para impulsar la calidad educativa.

Molina (2019), realiza un estudio referido al Clima organizacional y liderazgo pedagógico de los docentes de una unidad educativa de Guayaquil. La autora parte de la hipótesis según la cual, existe una relación significativa entre las características del clima laboral en que se desenvuelven los docentes y la capacidad de estos para ejercer un liderazgo efectivo. Sus resultados le permiten afirmar una relación no determinante entre el clima organizacional y el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa estudiada.

Así mismo, Serrano et al. (2022), abordan el tema del liderazgo transformacional como medio para desarrollar la gestión educativa a partir del fortalecimiento de un líder en un sentido formativo y ético. La idea de estos autores pasa por revalorizar la importancia de la axiología cuando se ejerce el rol de líderes; los valores pasan a ser, en esa perspectiva, instrumentos para dinamizar las actividades dentro de la institución y lograr, en esa misma medida, el desarrollo del sentido de pertenencia de los diferentes integrantes de la organización.

Finalmente, se registra la investigación de Enríquez y Calderón (2017), que analizan el clima laboral de una Escuela de Educación Básica, ubicada en Ecuador. En ese proceso se realzan los factores más importantes que componen el clima laboral como son: el apoyo de las autoridades, la recompensa, el confort físico, el control y la presión de las autoridades y las relaciones entre compañeros. Los autores determinaron que el control excesivo y un liderazgo autoritario son contraproducente porque presionan, pero no motivan.

Para cerrar este apartado, se presenta el cuadro 1 que resume los antecedentes más importantes reseñados, en virtud de sus aportes para el proceso investigativo aquí planteado.

Cuadro 1.

Síntesis de los aportes de algunos antecedentes de investigación

Autor año y título de la investigación	Aspectos relevantes relacionados con esta investigación
Mejía (2021) Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular	El análisis de estos autores, tienen en común, la descripción de los diferentes factores que pueden incidir para que un liderazgo transformacional pueda dar resultados exitosos en la educación, revalorizando el
Pérez et al (2017) Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de	

educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)	papel que juegan los principios institucionales para tal fin.
González y Rada (2017) Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles	
Blanco et al. (2021) Clima Organizacional en Centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial	
Luza, (2017) El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima	
Matabanchoy y Chaucanes (2021) Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto	
Villacis y Ferrin (2022) El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte	Refuerza la relación entre el liderazgo y el clima laboral como variables que se relacionan recursivamente en el contexto educativo.
Balda y Ramírez (2016) Liderazgo Transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador	Conciben el liderazgo transformacional como el único capaz de combinar la mutabilidad de la realidad educativa, con la adaptación a los grandes cambios sociales
Guevara (2018) Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa	Estas cuatro investigaciones son importantes porque en ellas se vincula el liderazgo con la creación de ambientes laborales propensos al ejercicio de la docencia. Los autores profundizan en el carácter dialógico que debe existir en las relaciones internas de los centros educativos y en el impulso de una formación educativa integral, como objetivo fundamental de toda acción institucional
Enríquez y Calderón (2017) El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador	
Bernal et al., (2023) Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes en la unidad educativa Dr. Isidro Ayora Cueva	
Paguay (2021) Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Ecuador)	

Teorías sobre el liderazgo transformacional y el clima laboral

En cuanto a las teorías que sustentan el liderazgo transformacional, destaca el enfoque de Warren Bennis (1999), un estudioso de este fenómeno en EEUU, cuya ascendencia para el desarrollo de las investigaciones sobre el liderazgo es indudable, sobre todo, en lo que respecta al mundo de las organizaciones políticas. En la trayectoria de este reconocido intelectual se encuentra haber sido consultor de presidencia en EEUU y, uno de los primeros que consideró la necesidad de mantener una visión de cambio constante cuando se está al frente de una organización cuya vocación es el interés y el bienestar colectivo (Molina, 2014).

Bennis (1999) se plantea la necesidad de combatir el exceso de autoestima que suele invadir a algunos líderes, básicamente a aquellos que tienen responsabilidades de dirección política y cuyo liderazgo carismático puede obnubilar su visión en el corto y mediano plazo. El cree en la construcción del trabajo colectivo dentro de las organizaciones, con la combinación

de los profesionales que las integran y que deben despojarse de sus egos personales para poder edificar visiones de conjunto, dosificando la aceleración de los cambios, de manera que permitan la adaptación de todos los integrantes de la organización, no solo de los más aventajados.

Otra teoría importante para la comprensión del liderazgo transformacional se encuentra en los aportes de John Kotter, un profesor estadounidense que desarrolló la mayoría de sus estudios como parte de su labor en la Escuela de Negocios de Harvard (Torres, 2019). Para Kotter, lo primero que deben hacer las personas para convertirse en líderes es desmitificar esa tarea. El autor piensa que ser líder no requiere cualidades extraordinarias en manos de unos pocos, sino que debe ser un aprendizaje que tiene que ver con un carácter sólido o fuerte, “El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro” (Kotter, 2006:17).

En su teoría, Kotter presenta una serie de fases, pasos o actitudes que deben adoptarse para evitar que las posibilidades de transformación, tanto de las organizaciones como de sus líderes, fracasen. Aunque no es una receta que pueda aplicarse en cualquier tipo de organización o circunstancia, si ha sido vista como una guía bastante completa y acertada, considerando su apertura hacia los cambios. Entre esas fases o pasos propuestos por Kotter (2006), se encuentran: infundir el sentido de la premura; crear una coalición o equipo conductor; crear y difundir una visión estratégica para concretar los cambios; comunicar la visión del cambio y; fomentar la perdurabilidad del cambio.

Algunos enfoques teóricos más recientes, han profundizado en la caracterización del liderazgo transformacional, relacionado con el clima organizacional. De acuerdo con Alcázar (2020), los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar a sus seguidores a través de su visión y su carisma. Además, este tipo de liderazgo puede influir en la motivación y el compromiso de los seguidores. En todo caso, la transformación de las organizaciones viene a representar hoy en día, no una decisión de quienes la dirigen, sino una demanda del contexto cada vez más apremiante y competitivo que enfrentan, tanto las empresas como las organizaciones sociales y educativas.

En esta última orientación se puede incluir la teoría del liderazgo estratégico según la cual, un líder no es otra cosa que un estratega capaz de conducir a sus seguidores al éxito, con el menor esfuerzo y recursos posibles. El liderazgo estratégico es un estilo de liderazgo que se apoya en la creación y ejecución de acciones que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Según Urrego (2020), este tipo de liderazgo implica la habilidad de pensar estratégicamente, tomar decisiones críticas y liderar a los miembros de la organización hacia una visión compartida. Para este tipo de dirigente es fundamental el trabajo en equipo y la construcción de relaciones sólidas entre los miembros de la institución, como puede darse en una institución educativa.

Autores como Hernández (2022); Boal y Hooijberg (2000) y; Crisanchó (2017), consideran que en el liderazgo estratégico, destacan ciertos rasgos entre los cuales se pueden mencionar: a) tienen una orientación al futuro, es decir, anticipan tendencias y cambios en el entorno de la organización, y utilizan esta información para guiar la planificación y la toma de decisiones estratégicas; b) toman decisiones informadas, esto significa que sus decisiones no son azarosas o casuales; c) se enfocan en el desarrollo de las personas, invirtiendo tiempo y recursos en el desarrollo de su personal, proporcionando oportunidades de aprendizaje y crecimiento y; d) son flexibles y adaptables, esto es, reconocen que el cambio como una

constante en el mundo de las organizaciones, y están dispuestos y preparados para adaptar su enfoque y su estrategia en respuesta a los cambios del entorno institucional.

Igualmente se puede mencionar aquí al carisma como uno de los rasgos que mejor definen el liderazgo transformacional. Para Weber, citado por Santa (2019), este concepto refiere a una cualidad personal que esta fuera de lo común, es un rasgo distintivo de la influencia que ejerce una persona sobre otras, en donde no existen evidencias factuales que puedan explicar la obediencia. De esta manera, el liderazgo transformacional apoyado en el carisma no se refiere a lo racional, su explicación debe buscarse en el ámbito de la dominación no racional, algo que uno pero no es visible, por más que para quienes observan el ejercicio de la dominación pueda parecer simple manipulación.

Ahora bien, considerando el objetivo de este artículo, también es importante teorizar y profundizar en cuanto al clima laboral u organizacional, sus componentes, sus dimensiones y las particularidades que puede adoptar en el caso de las instituciones educativas. En general, el clima laboral es un concepto que se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente en el que trabajan, incluyendo las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas organizacionales, y las condiciones físicas del lugar de trabajo (Moreno 2018; Sumba et al 2022). Este concepto ha sido estudiado por muchos autores que han identificado algunos de sus componentes fundamentales.

Burgos (2022) y; Ledezma (2022), señalan como un componente fundamental del clima laboral a la comunicación ya que los empleados necesitan estar informados y tener la oportunidad de expresarse. La calidad de la comunicación organizacional puede influir en la satisfacción laboral, la identificación con la organización y la percepción de justicia. Otro componente, es el apoyo social, el cual se refiere a la percepción de que se cuenta con el apoyo de los colegas y supervisores. Este componente del clima laboral puede influir en la satisfacción laboral, el compromiso y la salud mental de los empleados.

En ese orden de ideas Guevara (2018), al especificar los componentes del clima laboral, se refiere a los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación de los integrantes de una institución. Las políticas y prácticas de la organización también son mencionadas por esta autora, como parte de los componentes del clima laboral u organizacional, así como Las condiciones físicas del lugar de trabajo, como la temperatura, la iluminación y el ruido, entre otros. Este último componente es interesante, en el marco de las circunstancias que rodean las instituciones educativas, una vez superada la emergencia que representó, la pandemia.

Las dimensiones del clima laboral, también representan un aspecto importante al momento de liderar la praxis organizacional de una institución educativa, Un conjunto significativo de autores, entre ellos, Macías y Vanga (2021); Sandoval (2004) y; Camacho et al (2023); explican la importancia que, en ese tema, tiene la motivación. Los integrantes de cualquier institución necesitan sentirse motivados para realizar su trabajo de manera efectiva, el clima laboral positivo puede influir en la motivación de los empleados y en su compromiso con la organización. Además, la percepción de justicia en la organización también puede influir en la motivación de los empleados y, en ese particular, el mismo autor señala la relevancia de la participación como una de las dimensiones que hay que cuidar para lograr el éxito organizacional.

En el contexto educativo, Rivera et al. (2016), reiteran la relevancia de la comunicación como otra de las dimensiones que deben ser gestionadas acertadamente en las instituciones. Este es uno de los factores determinantes en el proceso de interacción dialógica que mantienen docentes, alumnos y directivos. En ese orden de ideas, entran la motivación y la toma de decisiones, dos variables que pueden mejorar o perjudicar el ambiente laboral y que, por ende, han de considerarse en cualquier modelo de innovación educativa que incluya el liderazgo transformacional para promover un clima laboral positivo para los docentes.

En todo caso, el liderazgo transformacional visto como modelo, se concreta un conjunto de actividades, procesos y herramientas que buscan desarrollar las habilidades y competencias de los docentes líderes para dirigir eficazmente las actividades propias de su perfil. Dependiendo de los componentes y dimensiones que se revaloricen, entre los rasgos fundamentales de un modelo de liderazgo transformacional eficaz estarían el establecimiento de objetivos claros y medibles que estén alineados con la estrategia de la institución educativa. Por supuesto, los objetivos deben estar relacionados con el desarrollo de competencias específicas, como la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio y la gestión del talento, entre otras (Arocha, 2016).

Igualmente, de acuerdo a los planteamientos de Alderete (2022) todo modelo de este tipo, debe incluir diversas modalidades de formación, como talleres, coaching, mentoring, entre otros, y permitir la participación activa de los líderes en la definición de sus objetivos de desarrollo. Se debe incluir una evaluación rigurosa de los resultados y el impacto en la organización. La evaluación debe ser continua y permitir la retroalimentación de los líderes y sus equipos, así como la medición de la eficacia del modelo en la mejora del clima laboral de la organización.

Resultados y Discusión

La aproximación teórica concretada en este artículo, ha permitido corroborar la importancia que los expertos de diversas latitudes le atribuyen hoy día al ejercicio del liderazgo en los contextos educativos. Los docentes requieren en ese sentido, fortalecer sus competencias para erigirse como líderes en sus espacios naturales que son las instituciones en las que laboran. Se trata de consolidar la conjunción de las voluntades colectivas, alrededor de las necesidades organizacionales, de manera que se pueda articular, un liderazgo transformacional pertinente con un clima laboral docente armonioso y productivo.

En este aspecto, es conveniente recordar el aporte de Bennis (1999), en tanto a la necesidad de una visión estratégica por parte de los docentes, para fortalecer su labor, la de quienes dirigen las instituciones y, por supuesto el papel de los estudiantes. La llamada “comunidad educativa”, representa ese espacio de desenvolvimiento en el que la influencia de un liderazgo docente transformador es siempre necesario para adecuar recursos y metas en pro de la consolidación de una educación de calidad.

Ahora bien, considerando el objetivo de la investigación, respecto a la caracterización del liderazgo transformacional como modelo para el mejoramiento del clima laboral docente en las instituciones educativas, hay que señalar la importancia que tiene en este objetivo la generación del compromiso colectivo y el impulso del trabajo colaborativo de todos quienes hacen parte de estas instituciones, incluyendo los actores académicos y las comunidades educativas en general. Esa necesidad de conjugar esfuerzos se traduce en la construcción de

una visión compartida para la gestión educativa en la que confluyan la mayor cantidad de iniciativas grupales que incluyan docentes, alumnos, empleados, obreros y los directivos.

La mayoría de los estudios consultados, convienen en que lograr articular en el dialogo interinstitucional, los compromisos y los talentos de mucha gente, garantiza que la sensibilización para el trabajo conjunto, también será exitosa, dada cuenta que la empatía es el ingrediente fundamental del liderazgo transformacional para consensuar una visión que satisfaga los intereses y necesidades de la mayoría. Se entiende que las instituciones educativas, son antes que nada, espacios de interacción social, en el que prava lo humano, y sus actores, deben interactuar en armonía y, para ello es preciso que se fomente una comunicación estratégica desde el punto de vista organizacional.

En ese orden de ideas, se hace perentorio que los actores de las diferentes instituciones, no solo sus líderes, se activen alrededor de la posibilidad de producir las circunstancias institucionales adecuadas para que se consoliden actitudes proclives al liderazgo transformacional. En la Figura 1, se muestran algunas de las acciones que se pueden generar en las instituciones educativas, para consolidar una visión compartida alrededor de un modelo de liderazgo transformacional que tome en cuenta, las características de este contexto tan particular que ha dejado la pandemia en los espacios académicos del país.

Figura 1.

Fases para la construcción del liderazgo transformacional como modelo



Esta perspectiva para consolidar un modelo de liderazgo transformacional, se fortalece en la comprensión de la propuesta de Kotter (2006), al señalar que quien se prepara o actúa como líder tiene que mantener una actitud constante favorable al cambio, y eso significa elevar sus potencialidades para enfrentar ambientes cada vez más competitivos, más aun asumiendo que las organizaciones actuales enfrentan una sociedad en un acelerado proceso de cambios, producto de la inclusión de la tecnología en la vida social e institucional. La volatilidad de los cambios organizacionales, no es un capricho de quienes hoy en día lideran esas instituciones,

son, por el contrario, un signo de estos tiempos, imposible de eludir, a menos que se esté dispuesto a fracasar. Esta sentencia es válida tanto para el mundo empresarial como para las instituciones educativas.

La construcción de un liderazgo transformacional en las instituciones educativas, pasa por acuerdos necesarios para definir sus dimensiones y sus componentes. Así, es imprescindible que, en el proceso de la generación o diseño de un modelo asociado al ejercicio de este liderazgo, se desarrollen estrategias dialógicas para que los colectivos institucionales discutan los principios o valores que debe mostrar un liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral docente. En este sentido, en lo que sigue, se debe cubrir la necesidad de lograr compromisos axiomáticos en los diferentes escenarios en los que la gestión educativa tiene pertinencia. De acuerdo a la investigación teórica desarrollada aquí, algunos de esos acuerdos serían:

✓ Socializar los principios y valores para una praxis pedagógica que refuerce el liderazgo transformacional de los docentes, esto significa asumir la obligación de reinventarse, en atención a los cambios acelerados que se viven, sobre todo, en el campo de la información y la tecnología, tal como sugiere Escalona (2020), el docente contemporáneo enfrenta una serie de retos que provienen de dos grandes circunstancias históricas: la globalización y la naturaleza del conocimiento.

✓ Apoyar los principios y valores para la formación y actualización continua a partir de la investigación. Si bien desde el punto de vista formal se han abierto espacios que motivan la formación continua del docente, esta parece ser una de las tareas menos atendidas por el liderazgo educativo.

✓ Reforzar las dimensiones propias de un clima laboral docente saludable, alrededor de buenas prácticas inherentes a los mecanismos comunicacionales, los procesos de participación colectiva y el protagonismo de todos los actores en la toma de decisiones.

En suma, y como señala Cruz (2020), un liderazgo transformacional pertinente con la educación del siglo XXI, debe crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces desde el punto de vista de la gestión educativa, considerando la necesidad de un liderazgo responsable, desde el cual, crear ambientes de distensión que favorezcan la interacción en el recinto educativo, de manera que se puedan determinar a tiempo aquellos aspectos que puedan derivar en desacuerdos e inconformidades. Esto puede prevenir las dificultades internas por medio de la utilización de las diferentes herramientas del líder transformacional que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos.

Finalmente, como corolario de los resultados de este estudio, en la Figura 2 se resumen las dimensiones o componentes del liderazgo transformacional visto como un modelo teórico que puede fortalecer un clima laboral docente constructivo y colaborativo.

La interpretación de la Figura 2, remite a la caracterización de un modelo de liderazgo transformacional que podría servir como marco estratégico para el desarrollo de la praxis pedagógica en algunas instituciones ecuatorianas. Para poder alcanzar este objetivo, es preciso que los docentes profundicen en el conocimiento de este estilo de liderazgo tanto desde el punto de vista teórico, como en la concreción empírica del mismo. Se impone así, una dinámica formativa que conjugue las ideas de los expertos reseñadas en este trabajo, con las propuestas

que se encuentran en los diferentes contextos institucionales del país, promoviendo la construcción del liderazgo transformacional en sus diferentes dimensiones.

Figura 2.

Componentes y dimensiones de un modelo de liderazgo transformacional



Conclusiones

El estudio precedente refuerza una serie de reflexiones que se vienen dando en cuanto al liderazgo transformacional y, fortalecerlo como una vía para lograr ambientes laborales saludables y armónicos. Se requiere que, tanto directivos como docentes internalicen las ventajas del liderazgo transformacional, no desde las teorías que lo soportan, sino en relación con los cambios que puede provocar en la realidad socioeducativa de las instituciones. Esa, aunque sea una tarea obvia, debe ser reforzada continuamente para alcanzar un mejor posicionamiento en la calidad educativa en general.

Se requieren docentes y directivos que asuman un liderazgo transformacional acorde a las exigencias de las nuevas realidades, promoviendo el dialogo y la participación constantes en el logro de los objetivos propuestos institucionalmente. Sentirse parte de la institución e internalizar el contexto de cada institución como parte de ellos mismos puede significar un buen indicador para cuando, estos mismos actores educativos puedan construir un modelo de liderazgo con una visión compartida.

Si se retoman los objetivos de la investigación, se puede concluir que la caracterización del liderazgo transformacional, visto como modelo, muestra un reforzamiento de los componentes relativos a la motivación, la estimulación intelectual y el carisma. En ese sentido se demanda una disposición colectiva para asumir los rasgos propios del estilo de liderazgo transformacional, que vaya más allá de la mera formalidad y lo declarativo. La realidad socioeducativa de las instituciones ecuatorianas exige mantener una relación de reciprocidad entre los diferentes actores y, el trabajo cooperativo continuo para que esta dinámica se convierta en una característica institucional.

Entre las dimensiones a profundizar para perfilar un modelo de liderazgo transformacional se pueden mencionar el manejo comunicacional, la toma de decisiones compartidas y la socialización axiológica de los objetivos institucionales. En este punto, destaca lo axiológico como uno de los elementos que posibilitan la socialización del liderazgo y ejercicio

de un liderazgo que genere un mayor grado de empatía. El liderazgo necesario en las instituciones educativas, debe apoyarse con determinación en los valores, en la honestidad, pero, sobre todo, en la solidaridad que imponen las organizaciones de naturaleza académica. Sería un liderazgo que se mire a sí mismo y que pueda nacer de los mismos actores que comparten un determinado contexto, pero que lo trascienden en sus acciones y aspiraciones para el futuro de la educación.

Ahora bien, plantearse la generación de un modelo de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral es una tarea compleja que tiende a estar limitada por factores internos y externos. En principio, la institución educativa puede presentar un ambiente de tensión cuando se trata de la interacción dialógica entre docentes que pueden percibir como una intromisión en su estilo pedagógico, aquellas sugerencias que proponen los líderes. En ese sentido, es preciso hacer una labor de empatía que permita la adhesión de los docentes en general, para que las iniciativas de cambios puedan ser acogidas y adelantadas con éxito.

En mismo ámbito interno, es conveniente superar la formalización excesiva de las tareas directivas. El liderazgo transformacional requiere cierta flexibilidad normativa, no para generar laxitud institucional sino, para impulsar la creatividad de las personas que integran la dinámica laboral, en el entendido que los centros educativos están permeados por el talento de profesionales que han sido formados en las universidades del país, como parte de la vanguardia que este necesita para seguir creciendo y desarrollándose, con una visión de futuro.

En el contexto del desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones que tienen que ver, entre otras cosas con la ambigüedad terminológica que existe entre algunos autores al hablar de liderazgo educativo. En principio, este tema se ha desarrollado con mayor amplitud en el ámbito de las ciencias administrativas, en las cuales se hace referencia particular a las unidades empresariales que, por su naturaleza, presentan una estructura y una cultura organizacional diferente a las instituciones educativas.

Así mismo, la conceptualización del liderazgo transformacional difiere significativamente, según la tendencia teórica de que se trate, dificultando la construcción de acuerdos conceptuales para la profundización del tema. En tanto, se realiza una aproximación a los consensos que, de acuerdo a los autores referenciados en este texto, están más relacionados con la puesta en práctica de este tipo de liderazgo en el terreno académico, independientemente del nivel educativo.

La superación de las limitaciones planteadas en esta investigación, son, a su vez, factores motivacionales para impulsar la utilidad de la misma, en los espacios y procesos que deben ser construidos en el porvenir inmediato. Un modelo de liderazgo transformacional, prevé la creación de una educación proactiva y recursiva, en cuanto a la calidad de la formación se refiere pero, sobre todo, en lo que respecta a la puesta en práctica de estrategias para potenciar ambientes de trabajo armoniosos, en los que los docentes puedan interactuar entre ellos y, con los directivos, en un clima colaborativo y de crecimiento humanístico constante.

En suma, al considerar las características interculturales que presenta Ecuador, se puede concluir que esta revisión teórica puede ser utilizada como un marco referencial para alimentar la construcción de un modelo de liderazgo transformacional factible para el mejoramiento del clima laboral en las instituciones educativas del país. Previa la contextualización de algunos de los planteamientos analizados, ese proceso de articular

vínculos recursivos entre la teoría y la realidad de la educación ecuatoriana es una posibilidad no solo cercana sino, necesaria en la época de la pospandemia.

Declaración de Conflictos de Interés

No declara conflictos de interés.

Financiamiento

No aplica.

Referencias Bibliográficas

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural. Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alderete, L. (2022). Los programas educativos y sus logros. *Alborada de la Ciencia*, 27-35. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/albor/article/download/1115/1532/3319>
- Arocha, J. (2016). *Liderazgo estratégico. más allá de los hábitos efectivos*. INVER-E-GROUP Venezuela C.A. https://www.researchgate.net/publication/317290622_liderazgo_estrategico_mas_alla_de_los_habitos_efectivos
- Balda, R., y Ramírez, A. (2016). Liderazgo Transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE)*, 3(2), 109-121. <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370/296>
- Benítez, E., y Herrera, L. (2023). Recorrido histórico e investigativo sobre liderazgo transformacional del directivo docente orientado al mejoramiento del clima laboral. *Ciencia Latina*, 7(1), 1-16. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4785/7240>
- Bennis, W. (1999). The Leadership Advantage. *Leader to Leader*(12), 1-8. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/spring99/bennis.html>
- Bernal, Á., Cedeño, G., Bello, J., y Bernal, M. (2023). Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes en la unidad educativa Dr. Isidro Ayora Cueva. *Dominio de las Ciencias*, 9(1), 197-226. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i1>
- Blanco, S., Cerdas, V., y García, J. (2021). Clima Organizacional en Centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-17. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Boal, K., y Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Burgos, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *CIENCIAMATRIA*, VIII(3), 1003-1021. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.813>
- Camacho, J., Sánchez, R., Hernández, L., y Paredes, G. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. *Ciencia Latina*, 7(2), 4947-4971. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697

- Cristancho, M. (2017). Liderazgo estratégico. *Revista Científica de Administración*, 5(9), 1-14. https://www.academia.edu/28547102/El_liderazgo_estrat%C3%A9gico_de las organizaciones
- Cruz, Y. (2020). El líder transformacional y su influencia en el docente. *Revista de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico*, 1-8. https://www.researchgate.net/publication/341803356_El_lider_transformacional_y_su_influencia_en_el_docente
- Echerri, D., Santoyo, F., Rangel, M., y Saldaña, C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *Ride*, 9(18), 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Enríquez, M., y Calderón, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *PODIUM*(Especial), 131-143. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/7776>
- Escalona, O. (2020). *Desafíos de la universidad venezolana en el siglo XXI*. Revista arbitrada del CIEG, 48, 263-277. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2021/06/Ed.48263-277-Escalona-Omaira.pdf>
- Estrada, E., Mamani, H., y Chura, J. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral: Caso de docentes de instituciones educativas de educación básica. *Conocimiento para el Desarrollo*, 10(2), 221-226. <http://dx.doi.org/10.17268/CpD.2019.02.08>
- Fernández, C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- González, N., y Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII(1), 81-89. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28056725008.pdf>
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de Maestría] Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. *Experior*, 1(2), 108-121. <https://doi.org/10.56880/experior12.1>
- Iglesias, A., y Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Kotter, J. (2006). *El líder del cambio*. McGRAW-HILL. https://kupdf.net/download/kotter-john-el-lider-del-cambio-libro-completo_58a1db926454a7932eb1e8ee_pdf
- Ledezma, D. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina*, 6(5), 1-11. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376
- Luza, F. (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima* [Tesis de doctorado] Universidad César Vallejo

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5311/Luza_CFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Macías, E., y Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 547-563. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>
- Matabanchoy, S., y Chaucanes, J. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8326394.pdf>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Publicando*, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Molina, J. (2019). *Clima organizacional y liderazgo pedagógico de los docentes de una unidad educativa*. Guayaquil, Ecuador, 2018. [Tesis de Maestría] Guayaquil, Ecuador. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38894/Molina_BJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Molina, S. (11 de noviembre de 2014). *Warren Bennis, el gurú del liderazgo y el cambio*. Ecofin: <https://ecofin.es/warren-bennis-el-guru-del-liderazgo-y-el-cambio/>
- Moreno, S. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Navas, G. (2019). *Clima laboral como soporte estratégico en la práctica docente*. [Tesis de Maestría] Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41028/1/BFILO-PD-AE1-19-013%20NAVAS%20ARRIAGA.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales de consulta/Drogas de Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales%20de%20consulta/Drogas%20de%20Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Paguay, F. (2021). Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Ecuador). *ESPACIOS*, 42(21), 38-51. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n21p03>
- Pariona, R., Rivero, Z., González, R., y Hinojosa, R. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 307-315. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>
- Pérez, G., Jiménez, G., y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Pico, L., & Coello, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6828550.pdf>

- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H., y Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/html/>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Ensayo*, 10(27), 83-90. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf
- Santa, J. (2019). *El carisma en la comunicación en público de los dirigentes empresariales: un modelo de análisis a partir del desarrollo conceptual del liderazgo carismático*. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/50671/1/T40744.pdf>
- Serrano, K., Jaramillo, M., y Prieto, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. *Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 258-273. <https://doi.org/10.33386/593>
- Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Tantalean, O., Delgado, R., Tasayco, A., y Marujo, M. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú. *Horizontes*, 6(25), 1649 - 1662. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>
- Torres, L. (2019). *Impacto del modelo de Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones*. [Tesis de Maestría] por la Universidad de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34865/TorresHerreraLeidyKatherine2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Koinonia*, 28-39. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869060002/576869060002.pdf>
- Villacis, A., y Ferrin, A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *Digital Publisher CEIT*, 1(1), 244-. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1002>
- Viñan, J., Puente, M., y Navarrete, F. (2017). El clima laboral y la influencia en el desempeño docente. Caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Julio 2017. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/clima-laboral-docente.html>