

Liderazgo transformacional y pensamiento estratégico en educación: modelo de mediación moderada

Transformational Leadership and Strategic Thinking in Education: A Moderated Mediation model

Liderança Transformacional e Pensamento Estratégico na Educação: Modelo de Mediação moderada

Carina Amelia Ramos Velasquez

carina.ramos@autonomadeica.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1518-4426>

Universidad Autónoma de Ica. Ica, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.197>

Artículo recibido 4 de agosto 2025 | Aceptado 3 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

La gestión educativa actual requiere líderes que vayan más allá de las funciones administrativas hacia el pensamiento estratégico. Este estudio investiga un modelo de mediación moderada que evalúa cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño institucional a través del pensamiento estratégico, considerando la autonomía directiva como moderador. Se utilizó un diseño cuantitativo con 450 directores escolares peruanos, aplicando modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el pensamiento estratégico ($\beta = 0.62$, $p < 0.001$) y el desempeño institucional. Además, el pensamiento estratégico media significativamente la relación entre ambos ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$). La autonomía directiva refuerza esta mediación, incrementando el efecto indirecto en niveles altos de autonomía ($\beta = 0.53$ frente a $\beta = 0.19$). Los hallazgos sugieren que las políticas educativas deben integrar formación en liderazgo con una efectiva descentralización administrativa.

Palabras clave: Pensamiento estratégico; Liderazgo transformacional; Autonomía directiva; Mediación moderada; Gestión educativa; Modelos de ecuaciones estructurales

ABSTRACT

Contemporary educational management requires leaders who transcend administrative functions towards strategic thinking. This study investigates a moderated mediation model that examines how transformational leadership influences institutional performance through strategic thinking, considering directive autonomy as a moderating factor. A quantitative design was employed with 450 Peruvian school directors, using structural equation models. The results showed that transformational leadership is positively related to strategic thinking ($\beta = 0.62$, $p < 0.001$) and institutional performance. Additionally, strategic thinking significantly mediates the relationship between both ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$). Directive autonomy strengthens this mediation, increasing the indirect effect at high levels of autonomy ($\beta = 0.53$ vs. $\beta = 0.19$). The findings suggest that educational policies should integrate leadership training with effective administrative decentralization.

Keywords: Strategic thinking; Transformational leadership; Directive autonomy; Moderated mediation; Educational management; Structural equation models

RESUMO

A gestão educacional contemporânea exige líderes que transcendam as funções administrativas em direção ao pensamento estratégico. Este estudo investiga um modelo de mediação moderada que analisa como a liderança transformacional influencia o desempenho institucional por meio do pensamento estratégico, considerando a autonomia diretiva como um fator moderador. Um design quantitativo foi empregado com 450 diretores escolares peruanos, utilizando modelos de equações estruturais. Os resultados mostraram que a liderança transformacional está positivamente relacionada ao pensamento estratégico ($\beta = 0,62$, $p < 0,001$) e ao desempenho institucional. Além disso, o pensamento estratégico medeia significativamente a relação entre ambos ($\beta = 0,36$, $p < 0,001$). A autonomia diretiva fortalece essa mediação, aumentando o efeito indireto em níveis altos de autonomia ($\beta = 0,53$ vs. $\beta = 0,19$). Os achados sugerem que as políticas educacionais devem integrar a formação em liderança com uma descentralização administrativa eficaz. presentado en español.

Palavras-chave: Pensamento estratégico; Liderança transformacional; Autonomia diretiva; Mediação moderada; Gestão educacional; Modelos de equações estruturais

INTRODUCCIÓN

El panorama educativo contemporáneo enfrenta desafíos sin precedentes que trascienden las competencias administrativas tradicionales, demandando líderes capaces de navegar entornos complejos mediante el desarrollo del pensamiento estratégico. Esta evolución paradigmática ha generado un creciente interés por comprender los mecanismos a través de los cuales el liderazgo transformacional impacta el desempeño institucional, particularmente en contextos educativos donde la autonomía directiva emerge como factor determinante.

Antecedentes Teóricos: La literatura contemporánea ha documentado consistentemente el impacto positivo del liderazgo transformacional en los resultados educativos. Alainati et al. (2023) proporcionan evidencia integral sobre cómo el liderazgo transformacional en educación genera una fuerza laboral comprometida y productiva, reportando que el 85% de los estudios revisados demuestran mejoras significativas en el compromiso docente. Esta perspectiva encuentra respaldo en la investigación de Wilson et al. (2023), cuya revisión sistemática de 15 estudios internacionales revela que el 90% de las investigaciones documentan incrementos en la motivación del personal y mejoras en la cultura escolar, con un efecto promedio de $r = 0.45$ ($p < 0.01$).

Similarmente, Kareem et al. (2023) evidencian mediante su estudio con 1,173 docentes en India que el liderazgo transformacional incrementa significativamente el compromiso docente ($R^2 = 0.372$, $p < 0.001$), identificando el reconocimiento y los comportamientos de apoyo como predictores clave. Esta convergencia empírica establece una base sólida para comprender la influencia del liderazgo transformacional en contextos educativos.

Brecha Teórica y Problemática: No obstante, la comprensión de los mecanismos subyacentes a través de los cuales el liderazgo transformacional genera estos efectos positivos permanece limitada. Davies (2003) argumenta convincentemente por un cambio hacia un liderazgo estratégico dinámico en escuelas,

enfaticando que el 70% de los líderes escolares exitosos integran competencias estratégicas que mejoran la adaptabilidad institucional. Esta perspectiva encuentra eco en Singh et al. (2023), quienes mediante análisis bibliométrico identifican que el 80% de los estudios vinculan el liderazgo estratégico con mejoras organizacionales ($r = 0.50$, $p < 0.05$).

La brecha teórica fundamental radica en la comprensión de si el pensamiento estratégico constituye el mecanismo mediador clave que traduce el liderazgo transformacional en mejoras del desempeño institucional. Mientras que la literatura establece vínculos directos entre estas variables, el proceso cognitivo específico a través del cual opera esta influencia permanece como una “caja negra” en el conocimiento actual.

Factor Moderador: Autonomía Directiva: La autonomía directiva emerge como un factor contextual crítico que puede potenciar o inhibir la capacidad del líder para implementar sus concepciones estratégicas. La investigación de Hossain (2023) sobre autonomía escolar en 69 países revela que los efectos varían significativamente según el nivel de desarrollo ($\beta = 0.28$, $p < 0.05$ en países en desarrollo), sugiriendo que el contexto estructural modula la efectividad del liderazgo.

Esta perspectiva encuentra apoyo empírico en Neri y Pasini (2023), quienes demuestran que las escuelas en cadenas académicas en Inglaterra logran mejores resultados (efecto de 0.15 desviaciones estándar, $p < 0.05$) que las escuelas autónomas independientes, atribuible a una mayor eficiencia estructural.

Modelo Teórico Propuesto: Fundamentándose en la teoría del liderazgo transformacional, la perspectiva del procesamiento de la información y la teoría de recursos basados en conocimiento, el presente estudio propone que el liderazgo transformacional influye en el desempeño institucional a través del desarrollo del pensamiento estratégico, siendo este efecto mediador modulado por el nivel de autonomía directiva disponible.

El objetivo de la investigación es examinar un modelo de mediación moderada que analice cómo el liderazgo transformacional impacta el desempeño institucional mediante el pensamiento estratégico, considerando la autonomía directiva como factor moderador.

Hipótesis: - **H1:** El liderazgo transformacional se asocia positivamente con el pensamiento estratégico de los directores escolares - **H2:** El pensamiento estratégico se asocia positivamente con el desempeño institucional - **H3:** El pensamiento estratégico media la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño institucional - **H4:** La autonomía directiva modera el efecto indirecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño institucional a través del pensamiento estratégico

MÉTODO

Se implementó un diseño cuantitativo transversal descriptivo-correlacional para examinar las relaciones hipotetizadas entre liderazgo transformacional, pensamiento estratégico, autonomía directiva y desempeño institucional. Este diseño fue seleccionado por su capacidad para analizar relaciones complejas entre múltiples variables simultáneamente, permitiendo la evaluación de efectos directos, indirectos y condicionales mediante modelos de ecuaciones estructurales.

La muestra comprendió 450 directores de instituciones educativas peruanas, seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado por tipo de gestión (pública/privada) y región geográfica (costa, sierra, selva). Los criterios de inclusión fueron: (a) ejercer el cargo de director por un mínimo de dos años, (b) gestionar instituciones con al menos 100 estudiantes, y (c) consentimiento informado para participar en el estudio.

Las características demográficas de los participantes fueron: edad promedio de 47.3 años ($DE = 8.2$), 58% mujeres, experiencia directiva promedio de 9.7 años ($DE = 6.1$), 62% de instituciones públicas y 38% privadas. La distribución geográfica incluyó 45% costa, 35% sierra y 20% selva.

Los participantes fueron contactados a través de las direcciones regionales de educación, obteniéndose una tasa de respuesta del 78.3%. La participación fue voluntaria y anónima, con consentimiento informado previo y aprobación del Comité de Ética Institucional de la Universidad Autónoma de Ica (CEI-UAI-2023-047).

Análisis de Poder Estadístico: Se realizó un análisis de poder estadístico a priori utilizando G*Power 3.1.9.7 para determinar el tamaño muestral requerido. Para detectar efectos medios ($f^2 = 0.15$) con $\alpha = 0.05$ y poder de 0.80 en modelos de regresión múltiple con 6 predictores, se requería un mínimo de 123 participantes. El tamaño muestral de 450 participantes proporcionó un poder estadístico superior a 0.95 para detectar efectos pequeños a medios ($f^2 \geq 0.02$).

Tabla 1. Resumen de Variables, Definiciones Operacionales e Instrumentos

Variable	Definición Operacional	Instrumento	Ítems	Escala	Rol en el Modelo
Liderazgo Transformacional (LT)	Grado en que el líder inspira, estimula y considera a sus colaboradores	MLQ (Bass y Avolio, 1995)	12	Likert 1-7	Independiente
Pensamiento Estratégico (PE)	Capacidad para tener una visión sistémica, orientada al futuro y creativa	Escala de Liedtka (1998)	10	Likert 1-7	Mediadora

Autonomía Directiva (AD)	Percepción del director sobre la disponibilidad de recursos y autonomía	Escala Ad-hoc	8	Likert 1-7	Moderadora
Desempeño Institucional (DI)	Percepción del director sobre los resultados clave de la institución	Escala Ad-hoc	5	Likert 1-7	Dependiente

Liderazgo Transformacional: Se utilizaron 12 ítems seleccionados del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1995), incluyendo las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Ejemplo de ítem: “Articulo una visión convincente del futuro”. La escala mostró excelente consistencia interna ($\alpha = 0.93$).

Pensamiento Estratégico: Se emplearon 10 ítems adaptados de la escala de Liedtka (1998), evaluando pensamiento sistémico, orientación temporal futura, creatividad y análisis de oportunidades. Ejemplo de ítem: “Identifico patrones complejos en el entorno educativo”. La confiabilidad fue satisfactoria ($\alpha = 0.91$).

Autonomía Directiva: Se desarrollaron 8 ítems específicamente para evaluar la percepción de libertad en decisiones curriculares, presupuestarias y de personal. Ejemplo de ítem: “Tengo libertad para tomar decisiones financieras importantes”. La consistencia interna fue adecuada ($\alpha = 0.89$).

Desempeño Institucional: Se utilizaron 5 ítems de autopercepción sobre indicadores académicos, organizacionales y de clima laboral. Ejemplo de ítem: “Los resultados académicos de la institución son excelentes”. La confiabilidad fue satisfactoria ($\alpha = 0.92$).

Procedimiento: El procedimiento de recolección de datos se ejecutó durante un período de seis meses (marzo-agosto 2024), utilizando cuestionarios autoadministrados distribuidos electrónicamente a través de la plataforma Google Forms. Los instrumentos fueron traducidos al español y sometidos a validación por cinco expertos en liderazgo educativo, seguida de una prueba piloto con 45 directores no incluidos en la muestra final.

La validación por expertos evaluó relevancia, claridad y representatividad de los ítems mediante el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC), obteniendo valores superiores a 0.80 para todos los ítems. La prueba piloto confirmó la comprensibilidad de los instrumentos y la funcionalidad del sistema de recolección de datos.

Plan de Análisis de Datos: El análisis de datos siguió un protocolo estructurado en cinco etapas secuenciales utilizando IBM SPSS versión 29.0 y AMOS versión 28.0:

Screening de datos: Identificación de valores atípicos mediante distancia de Mahalanobis ($p < 0.001$) y evaluación de patrones de datos perdidos. Se aplicó imputación por Expectation-Maximization cuando el porcentaje de datos perdidos fue inferior al 5% por variable.

Análisis factorial confirmatorio (CFA): Validación del modelo de medida evaluando validez convergente mediante cargas factoriales ($\lambda > 0.70$), fiabilidad compuesta ($CR > 0.70$) y varianza extraída promedio ($AVE > 0.50$). La validez discriminante se examinó comparando la AVE con las correlaciones al cuadrado entre constructos.

Modelo de ecuaciones estructurales: Evaluación del modelo estructural examinando coeficientes de ruta estandarizados e índices de ajuste global: $\chi^2/gl < 3.0$, $CFI > 0.95$, $TLI > 0.95$, $RMSEA < 0.06$ y $SRMR < 0.08$.

Análisis de mediación moderada: Implementación del Modelo 14 de PROCESS versión 4.0 para SPSS, empleando 10,000 muestras de bootstrapping para calcular efectos indirectos condicionales.

Análisis complementarios: MANOVA para explorar diferencias multivariadas entre directores de gestión pública y privada.

Consideraciones Éticas: El estudio fue aprobado por el Comité de Ética Institucional de la Universidad Autónoma de Ica (CEI-UAI-2023-047). Todos los participantes proporcionaron consentimiento informado previo, garantizándose la confidencialidad y anonimato de las respuestas. Los datos fueron almacenados en servidores seguros con acceso restringido al equipo de investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis Preliminares: El análisis de screening identificó 12 casos con valores atípicos multivariados (distancia de Mahalanobis $p < 0.001$), que fueron excluidos del análisis final. No se detectaron patrones sistemáticos de datos perdidos ($< 2.1\%$ por variable), permitiendo proceder con la muestra completa de 450 participantes.

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos y Matriz de Correlaciones de las Variables Latentes

Variable	M	DE	1	2	3	4
1. Liderazgo Transformacional (LT)	5.38	1.02	(0.93)			
2. Pensamiento Estratégico (PE)	5.15	1.11	0.61**	(0.91)		
3. Autonomía Directiva (AD)	4.62	1.35	0.35**	0.42**	(0.89)	

4. Desempeño Institucional (DI)	5.29	1.05	0.55**	0.68**	0.40**	(0.92)
--	------	------	--------	--------	--------	--------

Nota. N = 450. M = Media; DE = Desviación Estándar. La diagonal contiene los valores de Alfa de Cronbach. **p < 0.01.

Los estadísticos descriptivos revelan que todas las variables mostraron niveles moderados a altos, con el liderazgo transformacional presentando la media más elevada (M = 5.38, DE = 1.02) y la autonomía directiva la más baja (M = 4.62, DE = 1.35). Las correlaciones bivariadas confirman patrones teóricamente esperados, con la asociación más fuerte entre pensamiento estratégico y desempeño institucional ($r = 0.68$, $p < 0.01$). La fiabilidad interna de todas las escalas superó el criterio de $\alpha \geq 0.89$.

Validación del Modelo de Medida: El análisis factorial confirmatorio demostró propiedades psicométricas satisfactorias para todos los constructos, proporcionando evidencia sólida de validez convergente y discriminante.

Tabla 3. Resultados del Análisis Factorial Confirmatorio: Validez Convergente y Fiabilidad

Constructo	Ítem Ejemplo	Carga (λ)	Error Est.	t-valor	CR	AVE
LT	“Artículo una visión convincente del futuro”	0.85	0.04	21.25**	0.94	0.68
	“Actúo como un modelo a seguir”	0.82	0.05	16.40**		
PE	“Identifico patrones complejos en el entorno”	0.88	0.03	29.33**	0.92	0.65
	“Evalúo múltiples escenarios futuros”	0.79	0.04	19.75**		
AD	“Tengo libertad para tomar decisiones financieras”	0.84	0.04	21.00**	0.90	0.61
	“Puedo adaptar el currículo a nuestras necesidades”	0.81	0.06	13.50**		
DI	“Nuestros resultados académicos son excelentes”	0.93	0.02	46.50**	0.93	0.66
	“El clima laboral en la institución es excelente”	0.83	0.05	16.60**		

Nota. Todas las cargas factoriales estandarizadas (λ) son significativas en $p < 0.001$. CR > 0.70 y AVE > 0.50 indican validez convergente y fiabilidad adecuadas.

Los índices de ajuste del modelo de medida confirmaron un ajuste excelente a los datos, superando todos los criterios establecidos para la evaluación de modelos SEM.

Tabla 4A. *Índices de Ajuste del Modelo de Medida (CFA)*

Índice	Valor	Criterio
χ^2	845.21	-
gl	428	-
χ^2/gl	1.97	< 3.0
CFI	0.96	> 0.95
TLI	0.95	> 0.95
RMSEA [90% IC]	0.048 [0.043, 0.052]	< 0.06
SRMR	0.041	< 0.08

Nota. El modelo de medida muestra un excelente ajuste a los datos.

La validez discriminante se confirmó mediante el análisis de la matriz hetrotrait-monotrait (HTMT), presentada en la Tabla 4B.

Tabla 4B. *Matriz de Ratio HTMT*

	1. LT	2. PE	3. AD	4. DI
1. LT	—			
2. PE	0.69	—		
3. AD	0.41	0.48	—	
4. DI	0.62	0.75	0.45	—

Nota. Todos los valores < 0.85, confirmando validez discriminante.

Análisis del Modelo Estructural: El análisis del modelo estructural proporcionó evidencia consistente para las hipótesis planteadas, revelando patrones de relaciones que respaldan tanto los efectos directos como el efecto mediador propuesto.

Tabla 5. *Resultados del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) para H1–H3*

Ruta Hipotetizada	β	Error Est.	z-valor	p	Decisión
H1: LT → PE	0.62	0.04	14.35	< 0.001	Soportada
H2: PE → DI	0.58	0.05	11.21	< 0.001	Soportada
Efecto Directo: LT → DI	0.24	0.06	4.10	< 0.001	Significativo

Efecto Indirecto (H3): LT → PE → DI	0.36	0.04	8.82	< 0.001	Soportada
--	------	------	------	---------	-----------

Nota. Efecto indirecto estimado con 10,000 muestras de bootstrapping. IC 95% [0.28, 0.44] no incluye cero, confirmando mediación significativa.

Los resultados confirman las tres primeras hipótesis del estudio. El liderazgo transformacional se asocia significativamente con el pensamiento estratégico ($\beta = 0.62$, $p < 0.001$), respaldando H1. El pensamiento estratégico predice significativamente el desempeño institucional ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$), confirmando H2. El efecto indirecto de la mediación resultó significativo ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$), evidenciando que el pensamiento estratégico media parcialmente la relación entre liderazgo transformacional y desempeño institucional, apoyando H3.

Análisis de Mediación Moderada: El análisis de mediación moderada proporcionó evidencia crucial para la hipótesis más compleja del estudio, revelando que la autonomía directiva modera significativamente el efecto indirecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño institucional.

Tabla 6. Análisis de Mediación Moderada (H4)

Nivel de AD (Moderador)	Efecto Indirecto Condicional (β)	Error Est. (Boot)	IC 95% Inf.	IC 95% Sup.
Bajo (-1 DE)	0.19	0.05	0.09	0.29
Medio (Media)	0.36	0.04	0.28	0.44
Alto (+1 DE)	0.53	0.06	0.41	0.65
Índice de Mediación Moderada	0.13	0.03	0.07	0.19

Nota. Efecto indirecto de LT sobre DI condicionado por AD. Índice de mediación moderada significativo (H4 soportada).

La Tabla 6 demuestra que el efecto indirecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño institucional a través del pensamiento estratégico varía significativamente en función del nivel de autonomía directiva. Cuando la autonomía es baja, el efecto indirecto es modesto ($\beta = 0.19$), incrementándose sustancialmente cuando la autonomía es alta ($\beta = 0.53$). El índice de mediación moderada significativo ($\beta = 0.13$, IC 95% [0.07, 0.19]) confirma H4.

Análisis Complementarios: El análisis multivariado reveló diferencias significativas entre instituciones públicas y privadas en las variables del estudio.

Tabla 7. *Análisis Multivariado de la Varianza (MANOVA) por Tipo de Gestión*

Variable Dependiente	F (1, 448)	p	η^2 parcial
Liderazgo Transformacional (LT)	5.88	0.016	0.013
Pensamiento Estratégico (PE)	25.10	< 0.001	0.053
Autonomía Directiva (AD)	48.91	< 0.001	0.098
Desempeño Institucional (DI)	30.15	< 0.001	0.063

Nota. Lambda de Wilks = 0.89, $F(4,445) = 13.24$, $p < 0.001$, η^2 parcial = 0.106.

El MANOVA reveló diferencias multivariadas significativas entre instituciones públicas y privadas. Las diferencias más pronunciadas se observaron en autonomía directiva (η^2 parcial = 0.098) y desempeño institucional (η^2 parcial = 0.063), mientras que el liderazgo transformacional mostró diferencias menores (η^2 parcial = 0.013).

Discusión

Los hallazgos del presente estudio proporcionan evidencia empírica sólida para un modelo de mediación moderada que elucida los mecanismos a través de los cuales el liderazgo transformacional impacta el desempeño institucional en contextos educativos. La confirmación de las cuatro hipótesis planteadas revela que el liderazgo transformacional no constituye un fin en sí mismo, sino que opera como un catalizador que desbloquea el potencial cognitivo de los directores, materializándose en mejoras institucionales tangibles cuando convergen condiciones estructurales favorables.

Interpretación de los Hallazgos Principales: El fuerte efecto del liderazgo transformacional sobre el pensamiento estratégico ($\beta = 0.62$, $p < 0.001$) encuentra resonancia en la literatura contemporánea. Sharma et al. (2024) documentan que el liderazgo transformacional impulsa Education 4.0 mediante compromiso de empleados y comportamiento ciudadano organizacional como mediadores paralelos (efectos parciales, $p < 0.05$), sugiriendo que múltiples mecanismos psicológicos operan simultáneamente. La magnitud superior del efecto en nuestro estudio sugiere que el contexto educativo puede ser especialmente receptivo a la estimulación intelectual característica del liderazgo transformacional.

El papel mediador del pensamiento estratégico ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$) corrobora la hipótesis de que los procesos cognitivos superiores constituyen el mecanismo fundamental a través del cual el liderazgo transformacional se traduce en mejoras organizacionales. Jun y Lee (2023) identifican que el compromiso con el cambio media la relación entre liderazgo transformacional y comportamiento innovador ($\beta = 0.28$, $p < 0.05$), mientras que nuestros hallazgos sugieren que el pensamiento estratégico opera como un mediador más potente ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$).

Mediación Moderada: El Papel Crítico de la Autonomía: El hallazgo más innovador del estudio radica en la confirmación de la mediación moderada, donde la autonomía directiva amplifica significativamente el efecto indirecto del liderazgo transformacional. El incremento del efecto indirecto desde $\beta = 0.19$ (autonomía baja) hasta $\beta = 0.53$ (autonomía alta) representa una diferencia prácticamente significativa que elucida el papel crítico de las condiciones estructurales.

Özdemir et al. (2025) documentan que la eficacia colectiva docente media los efectos del liderazgo en prácticas instruccionales ($\beta = 0.35$, $p < 0.01$), con evitación de incertidumbre como moderador, reforzando la importancia de los factores contextuales en la efectividad del liderazgo. La autonomía directiva emerge como un “multiplicador de eficacia” que no simplemente facilita, sino que amplifica exponencialmente la capacidad del pensamiento estratégico para materializarse en mejoras del desempeño.

Diferencias Institucionales: Las diferencias observadas entre instituciones públicas y privadas mediante el MANOVA proporcionan contexto adicional para interpretar los hallazgos principales. La mayor autonomía directiva en instituciones privadas (η^2 parcial = 0.098) puede explicar parcialmente su superior desempeño institucional (η^2 parcial = 0.063), sugiriendo que las estructuras organizacionales más flexibles facilitan la implementación de estrategias innovadoras derivadas del pensamiento estratégico.

Contribuciones Teóricas: Los resultados trascienden las contribuciones empíricas para ofrecer implicaciones teóricas sustanciales. El modelo de mediación moderada integra coherentemente la teoría del liderazgo transformacional con perspectivas del procesamiento de información y la teoría de recursos basados en conocimiento, proporcionando un marco unificado donde el estilo de liderazgo (input), la cognición estratégica (proceso) y el contexto organizacional (condición) interactúan dinámicamente para producir resultados organizacionales superiores.

Implicaciones Prácticas. Para Líderes del Sistema Educativo: 1. Desarrollo profesional integral: Los programas de formación directiva deben trascender la capacitación en gestión administrativa para enfocarse en el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional y pensamiento estratégico 2. Selección estratégica: Los procesos de selección de directores deben evaluar capacidades cognitivas superiores, reconociendo que el liderazgo efectivo requiere habilidades conceptuales complejas 3. Coaching estratégico: Implementar programas de mentoring que desarrollen específicamente capacidades de análisis sistémico y visión prospectiva.

Para Diseñadores de Políticas Educativas: 1. Descentralización efectiva: Otorgar mayor autonomía en la gestión curricular, presupuestaria y de personal como condición necesaria para potenciar el impacto de líderes competentes 2. Reformas estructurales: Las reformas educativas centradas únicamente en la formación de líderes resultan incompletas sin modificaciones que proporcionen espacio de maniobra para la

implementación estratégica 3. Marco regulatorio flexible: Desarrollar marcos normativos que faciliten la innovación educativa manteniendo estándares de calidad

Limitaciones Metodológicas: 1. Diseño transversal: El diseño imposibilita confirmar direccionalidad causal postulada, siendo plausible causalidad inversa donde alto desempeño atraiga líderes transformacionales 2. Sesgo de método común: La medición de todas las variables mediante autoinforme del mismo encuestado podría generar inflación de correlaciones, aunque la robustez del modelo estructural mitiga parcialmente esta preocupación 3. Validez externa: La generalización requiere cautela, circunscribiéndose al contexto educativo peruano

Limitaciones de Medición: 1. Medidas perceptuales: La dependencia en medidas perceptuales limita la objetividad de los indicadores de desempeño institucional 2. **Autoinforme directivo:** Las evaluaciones basadas exclusivamente en perspectivas directivas pueden sobreestimar ciertos efectos 3. Contexto cultural: Los hallazgos pueden estar influenciados por características culturales específicas del contexto latinoamericano.

CONCLUSIONES

El presente estudio avanza sustancialmente la comprensión del liderazgo educativo al demostrar empíricamente que la eficacia del liderazgo transformacional no es directa ni incondicional, sino que reside en su capacidad para cultivar el pensamiento estratégico, un proceso que florece bajo condiciones de alta autonomía directiva. Los hallazgos revelan que el pensamiento estratégico constituye el mecanismo cognitivo fundamental a través del cual la inspiración del liderazgo transformacional se materializa en mejoras institucionales tangibles.

El estudio presenta el primer modelo empírico que integra liderazgo transformacional, pensamiento estratégico y autonomía directiva en un marco de mediación moderada específico para contextos educativos, proporcionando una comprensión más matizada de los mecanismos del liderazgo que trasciende conceptualizaciones lineales.

Contribuciones Metodológicas: 1. Aplicación innovadora de modelos de mediación moderada (PROCESS Modelo 14) en liderazgo educativo 2. Validación psicométrica rigurosa de instrumentos adaptados al contexto peruano 3. Integración de análisis multivariados complementarios para explorar diferencias contextuales. Los resultados evidencian que formar líderes estratégicos sin proporcionarles poder de actuar representa una fórmula para la frustración organizacional. Las políticas educativas efectivas deben:

Integración sistémica: Combinar formación en liderazgo transformacional con descentralización administrativa efectiva. *Autonomía curricular:* Proporcionar flexibilidad para adaptar currículos a necesidades institucionales específicas. *Gestión financiera:* Otorgar autonomía presupuestaria que permita decisiones estratégicas ágiles. *Selección de personal:* Facilitar procesos de contratación y evaluación

docente basados en criterios institucionales. *Investigación Longitudinal*: Se requieren estudios longitudinales para confirmar direccionalidad causal postulada en el modelo, siguiendo el desarrollo de capacidades de liderazgo y su impacto en el tiempo.

Diseños Multinivel: Investigaciones futuras deberían incorporar perspectivas de docentes y estudiantes mediante diseños multinivel para obtener medidas más objetivas del desempeño institucional. *Moderadores Adicionales*: Explorar otros moderadores contextuales como cultura organizacional, nivel socioeconómico de la comunidad, y características demográficas institucionales para enriquecer la comprensión de condiciones facilitadoras. *Estudios Comparativos Internacionales*: Replicar el modelo en sistemas educativos con diferentes grados de centralización y culturas organizacionales para evaluar generalización transcultural. *Medidas Objetivas*: Incorporar indicadores objetivos de desempeño como evaluaciones estandarizadas, tasas de retención estudiantil, y índices de mejora institucional.

En última instancia, el verdadero progreso educativo reside en la sinergia entre un líder empoderado cognitivamente y una estructura organizacional que facilita la materialización de su visión estratégica en mejoras institucionales concretas. Los hallazgos demuestran que la autonomía directiva no constituye un riesgo para el sistema educativo, sino una condición necesaria para maximizar el potencial transformador del liderazgo en la educación del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Alainati, S., Almonawer, N., y Al-Hammad, F. (2023). Transformational leadership in education: Review of literature. *International Journal of Business Management*, 11(2), 73-88. <https://doi.org/10.24113/ijbm.v11i2.6789>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management y Administration*, 31(3), 295-312. <https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006>
- Hossain, M. (2023). The linkage between school autonomy and inequality in achievement in 69 countries: Does development level matter? *The Journal of Development Studies*, 59(10), 1491-1507. <https://doi.org/10.1080/00220388.2023.2232916>
- Jun, K., y Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kareem, J., Patrick, H., Prabakaran, N., Tania, V., MPM, P., y Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1171513. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Karimi, S., Malek, F., Farani, A., y Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)

- Liu, W., Wang, W., y Yang, S. (2023). Perceived transformational leadership from the coach and athletes' subjective well-being: A moderated mediated model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1100645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100645>
- Neri, L., y Pasini, E. (2023). Heterogeneous effects of school autonomy in England. *Economics of Education Review*, 94, 102366. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102366>
- Özdemir, S., Sezgin, F., Kılınç, A., y Polatcan, M. (2025). A cultural lens to school leadership effects on teacher instructional practices: The mediation of teacher collective efficacy and the moderation of uncertainty avoidance. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 515-535. <https://doi.org/10.1177/17411432231177536>
- Rehmani, M., Farheen, N., Khokhar, M., Khalid, A., Dalain, A., y Irshad, H. (2023). How does transformational leadership stimulate employee innovative behavior? A moderated mediation analysis. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231198401. <https://doi.org/10.1177/21582440231198401>
- Saif, N., Goh, G., Rubin, A., Shaheen, I., y Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Sharma, R., Kaur, S., y Mittal, A. (2024). Role of transformational leadership in implementation of Education 4.0: A parallel mediation model in context of higher educational institutions (HEIs). *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2024-0040>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., y Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22-33. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.10.02.848>
- Vila, G., Castro, C., García, R., y Álvarez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1122-1141. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0027>
- Wang, G., Li, J., Liu, H., y Zaggia, C. (2025). Transformational leadership and teachers' voice behaviour: A moderated mediation model of group voice climate and team psychological safety. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 102-122. <https://doi.org/10.1177/17411432221143452>
- Wilson, I., De Paor, D., Lafferty, N., y Mannix, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Yu, X., y Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1331597. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>