

## **El liderazgo transformacional y distribuido y su impacto en las organizaciones educacionales**

**Transformational and distributed leadership and its impact on educational organizations**

Samuel Eliseo Moreno Castillo



**Investigación  
Tecnología e Innovación**



# El liderazgo transformacional y distribuido y su impacto en las organizaciones educacionales

## Transformational and distributed leadership and its impact on educational organizations

Samuel Eliseo Moreno Castillo<sup>1</sup>

### RESUMEN

**Contexto:** El siglo XXI requieren nuevos liderazgos en Educación, que escapan al clásico gerencial, en esto cobra fuerza el transformacional y distribuido, **Objetivo:** analizar el impacto del liderazgo transformacional y distribuido en organizaciones educacionales de Latinoamérica y España. Para lograrlo, se revisaron 11 investigaciones indexadas sobre la materia, publicadas en los últimos 6 años. **Método:** comprende una investigación cualitativa, interpretativo hermenéutico y fenomenológica. La obtención de datos considera análisis de discursos de fuentes secundarias. **Resultados:** destaca la desvalorización del liderazgo gerencial-vertical; el impacto positivo que tienen los liderazgos transformacional y distribuido en las organizaciones educacionales; el rol protagónico de los directivos, aunque se expresa en cualquier puesto de la organización; la influencia en múltiples direcciones: descendente, ascendente y horizontal; la necesidad de un ambiente de confianza, democracia, inspiración y valoración de los miembros de la comunidad; existen avances legislativo, pero insuficientes, y; la necesidad de equipos de investigación acción internas que releven estos liderazgos. **Conclusiones:** En el contexto actual el liderazgo transformacional y distribuido surgen como opciones potentes frente a una comunidad educativa que reclama por participación y grados de libertad de acción, diluyendo la verticalidad inconsulta en la toma de decisiones. Por lo anterior su impacto es altamente positivo.

**Palabras clave:** Liderazgo distribuido, Liderazgo transformacional, Organizaciones educacionales.

### ABSTRACT

**Context:** The 21st century requires new forms of leadership in Education, moving away from traditional managerial models. In this context, transformational and distributed leadership have gained relevance. **Objective:** To analyze the impact of transformational and distributed leadership in educational organizations in Latin America and Spain. To achieve this, 11 indexed research studies on the subject, published in the last six years, were reviewed. **Method:** This is a qualitative, interpretive-hermeneutic, and phenomenological study. Data collection was based on discourse analysis from secondary sources. **Results:** The study highlights the devaluation of vertical-managerial leadership; the positive impact of transformational and distributed leadership in educational institutions; the key role of school leaders—although leadership can emerge from any position in the organization; influence occurring in multiple directions: downward, upward, and horizontal. It also emphasizes the need for a climate of trust, democracy, inspiration, and appreciation for community members; some legislative advances—though still insufficient; and the need for internal action-research teams to strengthen these leadership approaches. **Conclusions:** In today's educational context, transformational and distributed leadership emerge as powerful alternatives for communities that demand participation and greater autonomy in decision-making processes. These models dilute the rigidity of top-down leadership and contribute significantly to institutional development.

**Keywords:** Distributed leadership, Transformational leadership, Educational organizations.

<sup>1</sup> Samuel Moreno Castillo es Magíster en Educación, mención Gestión de Calidad, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. Doctorando en Educación, Universidad Internacional Iberoamericana UNINI, México. Su email es smorenocastillo@gmail.com



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra.

**Fecha de recepción:** Marzo 10, 2025.

**Fecha de aceptación:** Mayo 23, 2025.

## INTRODUCCIÓN

Hoy, en la aurora de un nuevo milenio, estamos asistiendo a lo que muchos autores denominan modernidad líquida o postmodernidad, caracterizada por la globalización, la gran influencia de los medios de comunicaciones, las masificaciones de las redes sociales, el uso y abuso de las pantallas digitales, la inteligencia artificial, las TIC, la multiculturalidad visibilizada aún más por el contexto de migraciones, y la inmediatez en la búsqueda de soluciones. En este contexto se insertan las organizaciones educacionales, las cuales, por su naturaleza y fin, deben ir a la par con los cambios sociales, incluso anticiparse a ellos con una visión de futuro, que, lamentablemente, no siempre se logra.

Este nuevo escenario demanda que las organizaciones también flexibilicen su actuar, permitiendo la coherencia permeable entre los recursos internos y los medios externos, para la consecución de sus objetivos estratégicos, misión y visión. Dicho lo anterior, el liderazgo dentro de la misma también debe cambiar, pues ya no es contemporáneo el liderazgo directivo gerencial, donde la verticalidad del mando estaba supeditada a la posición del jefe dentro de la institución. Ahora se requieren líderes formadores de líderes, que logren impregnar a todos los integrantes de la organización con los planes establecidos, haciéndolos parte del proceso y producto, permitiendo que reflexionen, escuchando sus opiniones y considerando sus diagnósticos y propuestas. En razón de lo anterior, la literatura nos habla del liderazgo transformacional y distribuido, los cuales pueden generar una simbiosis positiva en pro de lograr adaptar las organizaciones educacionales a sus demandas internas y externas. He ahí la razón del presente trabajo, esto es: revisar el impacto de estos tipos de liderazgos en las organizaciones y comunidades educativas.

El objetivo del presente trabajo es analizar el impacto del liderazgo transformacional y distribuido en las organizaciones educacionales en Latinoamérica y España.

Como metodología se realiza un análisis cualitativo del estado del arte considerando el trabajo de 11 investigaciones sobre la materia, considerando revistas indexadas en el buscador electrónico Google académico publicadas en los últimos 6 años (2019-2024).

Posteriormente se generará una instancia de discusión de las evidencias detectadas, donde se destacará el tipo de investigación realizada por los autores, el concepto de liderazgo que emana de la misma y los hallazgos con relación al tema. Finalmente se destinará un apartado de conclusiones, donde se abordará la pertinencia del liderazgo transformacional y distribuido en las organizaciones educacionales del siglo XXI.

## Materiales y métodos

La presente investigación es cualitativa, interpretativo hermenéutico, con base filosófica en la fenomenología (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), es decir considera la visión de autores en virtud de los hallazgos detectados en sus respectivos estudios, todos los cuales giran en torno a evaluar el impacto del liderazgo transformacional y distribuido en las organizaciones educacionales de países Latinoamericanos y España.

Para la recolección de información se considerarán 11 investigaciones, correspondientes a artículos indexados a revistas científicas, recuperados del programa Google académico, los cuales fueron publicados dentro de los últimos seis años, estos son desde 2019 a 2024.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra.

El análisis de los datos se realizará dentro del esquema de análisis de discurso, dentro del contexto de una investigación cualitativa que recurre a fuentes secundarias de información. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

## Resultados

Mejía (2021) en su artículo “*Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular*”, realizó una investigación de carácter correlacional, tipo aplicada, con diseño no experimental, de corte transversal, recurriendo a enfoque cuantitativo, con método hipotético-deductivo. Se trabajó con una muestra de 33 docentes. El objetivo principal fue determinar la relación entre la gestión educativa y el estilo de liderazgo transformacional de los directivos en la Institución Educativa N.º 2076 de Puente Piedra, Perú. Para esta investigación se consideró la correlación de Pearson en tres hipótesis: gestión pedagógica, administrativa y comunitaria, todas relacionadas con el liderazgo transformacional. De acuerdo a la autora:

Los líderes transformacionales se caracterizan por motivar e inspirar en sus seguidores que están a su alrededor entusiasmo y tenacidad proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores [...] Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. (p. 81).

La propia autora aclara, que liderazgo y posición formal en la organización no son lo mismo, pues el verdadero líder transformacional es quien es capaz de influir en los demás miembros de la comunidad educativa para transformarlos en líderes de sus propias gestiones. Dicho lo anterior, la lógica sería que los líderes que ocupan puestos directivos sean quienes transformen a los docentes y demás actores en líderes de las actividades educativas.

En los cuestionarios aplicados, la investigación concluye que existe relación positiva (de acuerdo a la correlación de Pearson) entre liderazgo transformacional, la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria, Lo anterior, demuestra de forma empírica, a juicio de la autora, que el liderazgo transformacional tiene una gran influencia en las dimensiones estudiadas, las cuales son propias del quehacer de una organización educacional.

Rojas, Vivas, Mota, y Quiñónez (2020), realizan un trabajo con el objetivo de establecer una construcción teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, para lo anterior seleccionaron a 5 docentes con amplia trayectoria en educación superior, que se desempeñaran en la dimensión humanística. En su investigación cualitativa, fenomenológica, usaron como instrumento la entrevista en profundidad, donde se elaboró un guion y se aplicó de manera constante para evitar cualquier sesgo de los informantes claves, surgieron categorías asociadas a la acción de los docentes dentro del liderazgo transformacional, estas son liderazgo, pedagógico y con estudiantes, cada una con sus subcategorías.

En su investigación, publicada con el título “*El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía*”, expresan que con este tipo de liderazgo “se induce al desarrollo constante de quienes participan activamente para alcanzar metas y objetivos de cambios que conlleven a mejorar la organización y por ende al personal que allí labora. (p. 239). La clave, según los autores, está en comprender que el docente universitario es un actor relevante en el proceso de liderazgo transformacional, pues si bien está inserto en una organización con jerarquías y estructuras orgánicas, es quien, dentro del aula, debe formar a los líderes del presente y futuro, por ende es fundamental que su estilo de conducir el proceso de enseñanza aprendizaje se realice desde esta lógica transformacional, donde los estudiantes se empoderen por medio de la construcción de su conocimiento y logren generar las competencias que tributarán a su perfil de egreso y vida personal y profesional. En sus palabras: “en el ámbito educativo, la enseñanza se concibe en la actualidad como una actividad investigadora y esta a su vez como un proceso reflexivo realizado por el docente con la finalidad de mejorar la práctica educativa.”. (p. 245). Es así como el docente líder, desde un enfoque humanístico, debe evidenciar atributos y



cualidades especiales para lograr un proceso de transformación en la enseñanza, a partir de su sello distintivo, y rescatando la figura del maestro, evidenciada en la deontología de su quehacer.

Campos, Trujillo y Chaves (2019), realizaron su investigación en 9 institutos de educación secundaria de la ciudad autónoma de Melilla en España, el estudio fue descriptivo y cuantitativo, se aplicaron técnicas de estadística para analizar frecuencias relativas, correlaciones bivariadas, variabilidad y análisis factoriales. En este estudio se aplicó un cuestionario con escala Likert sobre una población de 181 individuos, equivalente a 80.11 % de alcance. Su objetivo fue “analizar el liderazgo distribuido en los institutos de enseñanza secundaria de esta ciudad, desde la perspectiva de los equipos directivos, jefes de departamentos y coordinadores de proyectos educativos” (p. 42).

Los autores sostienen que los avances legislativos que han afectado la educación en Espala en general y en la ciudad autónoma de Melilla en particular, específicamente la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), ha permitido generar un recambio desde el liderazgo tradicional al distribuido, pues, ahora los directivos deben pasar por procesos de selección donde deben demostrar una “conjunción de motivos; actitudes y valores; conocimientos y habilidades; técnicas, normas y procedimientos; que diferencian la actuación o comportamiento en el desempeño académico-profesional que lo capaciten, para las funciones que debe desempeñar” (p. 43).

#### Para los autores:

Se habla de liderazgo distribuido cuando se apuesta por un liderazgo agregado, -que- implica una decidida participación de todos y cada uno de los miembros del centro educativo, cada quién moviliza su iniciativa personal, sus capacidades profesionales y su experiencia laboral en función de objetivos comunes y según su posición formal en la organización. (p. 44).

Como se puede apreciar un concepto muy asociado al liderazgo distribuido es el “liderazgo agregado”, pues para que se logre la distribución de poder es necesario “agregar” o incluir a todos los actores de la comunidad educativa en función de los objetivos propuestos.

En el estudio se concluye que en todos los institutos analizados se puede demostrar que existe un liderazgo distribuido, donde:

En general los sujetos opinan que las características más importantes y definitorias del Liderazgo Distribuido de un equipo directivo, son dar ejemplo de profesionalidad; fomentar un ambiente de confianza, respeto y comunicación asertiva; y tomar decisiones de forma consensuada, en particular las presupuestarias. (p. 55).

Como se puede apreciar en las conclusiones, el equipo humano es clave para que el liderazgo distribuido tenga éxito, en esta materia, los autores señalan que “en general, los individuos perciben que el equipo directivo es accesible, en la medida que escoge adecuados colaboradores entre los profesores y promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por la institución” (pp. 55-56).

Ruiz, Huaita, Vásquez y Holguín (2022), realizaron una investigación cuantitativa y transeccional sobre la percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. Específicamente compararon la distribución del liderazgo autopercibido y la visión que tienen los profesores con sus colegas y directivos, de acuerdo al tipo de gestión institucional y contexto social. Para lograr este objetivo se contactaron a 1500 docentes peruanos que realizaron clases el 2020, con experiencia colegiada en el sector público o privado por lo menos de 2 años. Se recurrió a muestreo no probabilístico, usando técnica de bola de nieve, de un universo de 25.500 docentes de educación inicial, primaria, secundaria, especial y rural, contratados en el mundo privado, y a docentes de la carrera pública magisterial, procedentes de 10 unidades de gestión local en las ciudades de Lima y El Callao. Para obtener los resultados se usó el cuestionario multifactorial de liderazgo distribuido - CMLD, cuya versión presentó 54 ítems de consistencia politómica, de acuerdo a opciones de escala Likert. Dicho instrumento



permitió medir las dimensiones funcionales del liderazgo distribuido, estos son: formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna, y cultural.

Para los autores el liderazgo distribuido “se configura como el medio para construir sistemas organizacionales sabios y relaciones inteligentes, considerando, que tanto los líderes como los co-líderes aprenden a motivar, organizar, pensar y repensar [reflexionar] durante el crecimiento de la organización”. (p. 251). Agregan: “se le ha planteado como la capacidad para desarrollar otras habilidades de gestión del talento, dirección, organización, permeabilidad, sostenibilidad y transparencia, en los trabajadores, generando actitudes para empoderarse y distribuir el poder” (p. 252). Importante consignar que estos aspectos asociados al liderazgo distribuido se libera realmente en los profesores cuando se les otorga un grado de libertad y confianza para poder actuar, por lo tanto, se sienten empoderados y comprometidos para poder accionar en un ambiente de satisfacción personal y profesional.

El análisis se realizó separando en grupos a los docentes que se desempeñan en el ámbito privado o público, a partir de esta división se consideró a quienes laboran aislados en contextos vulnerables y aparte, los no vulnerables en ambas “categorías”. Para complementar el análisis cuantitativo se separaron por género. Las conclusiones del estudio señalan que el liderazgo distribuido presenta una moderada aceptación entre los docentes de la muestra. No obstante, los docentes de gestión privada presentan mejor liderazgo distribuido, demostrando ser mejores líderes estratégicos y prácticos. Por su parte, los colectivos de docentes de escuelas públicas tienden a presentar un menor nivel de liderazgo distribuido, delegando esta función en otros, es decir, a juicio de los autores, demuestran mejor “liderazgo oportuno y cultural”. En la conclusión de las otras dimensiones evaluadas se demuestra que el liderazgo distribuido presenta una baja puntuación en los contextos vulnerables llegando a rechazar el rol compartido del liderazgo, apostando por uno más “formal o vertical”; por su parte los profesionales de contextos menos vulnerables son aquellos en quienes más se percibe el liderazgo distribuido, evidenciado en el interés de los intervenientes, de distintos niveles, por interactuar y formar parte en la toma de decisiones.

Garay, Queupil, Maureira, Garay y Guiñez (2019), realizaron una investigación que se tradujo en la publicación del artículo “*El liderazgo distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile*”. Considera una muestra de 51 escuelas primarias vulnerables, de diversas regiones de Chile, que lograron destacarse en la prueba estandarizada de aprendizajes de Chile SIMCE, aplicada a 8º año básico el 2013. Como metodología utilizaron el “Análisis de Redes Sociales” (ARS), el cual permite recoger las relaciones de influencia que ocurren en la organización. Se seleccionaron casos en pro de recoger las relaciones de influencia en dos temas: gestión directiva y pedagógica. Como instrumento se aplicó el cuestionario multidimensional de liderazgo distribuido (CMLD). Se analizan tres dimensiones: docencia, gestión y convivencia. Específicamente en el estudio se consideraron 3 escuelas, trabajando con 36 docentes en total, donde, por medio de cuestionario con escala Likert, se consultó por la preferencia de agente o líder a quienes recurrían en el desarrollo cotidiano de sus tareas.

Para estos autores el liderazgo distribuido se comprende:

Como una función de la organización, orientada a transferir poder para la convergencia en propósitos institucionales compartidos, homologable a lo que plantea, sobre la capacidad de los directivos para transferir, desarrollar y compartir liderazgo – agregan que se entiende este liderazgo- como un conjunto de funciones de diverso tipo: Relacionales, Administrativas y Pedagógicas, etc., que los líderes asumen de manera institucional y desde ese espacio ejercen influencia (...) se ha transformado en un fenómeno de interacción entre los individuos, es decir el desarrollo de la capacidad de influirse mutuamente. Esta capacidad se distribuye de manera formal e informal en la escuela. (pp. 171-172).

En esta definición destaca la capacidad de influencia que se puede lograr en los otros gracias al liderazgo distribuido, pues a diferencia de otros tipos de liderazgos, el poder no se concentra en un solo individuo, quien lo ejerce de manera gerencial.



Como conclusiones del estudio se determinó que la muestra:

Confirma que el liderazgo educativo depende tanto de la dimensión analizada como de los roles ejecutados [...] Así, para los casos expuestos, pareciera que las relaciones que se conforman en los ámbitos de Gestión Directiva y Docencia, - son- mayormente lideradas por los Directores y Jefes de UTP, respectivamente, [...] tal vez por la mayor cercanía de quien ejerce este rol, respecto de los docentes. (p. 184).

Los autores agregan que, Si bien se detecta un liderazgo distribuido entre los colegas docentes, es relevante destacar el papel que tienen los directivos, jefes de unidad técnico pedagógica (UTP) y los docentes más antiguos en esta materia, pues al parecer son ellos quienes ejercen un mayor nivel de influencia del liderazgo dentro de las organizaciones, por esa razón su apuesta es a la comunión entre liderazgo transformacional y distribuido. Además, dejan abiertas temáticas para futuras investigaciones como la convivencia escolar y las relaciones interpersonales, así como la importancia de las características intrínsecas de los actores investigados, como, por ejemplo, género, posesión de posgrado, experiencia, validación, entre otros.

Ahumada, Maureira y Castro (2019), publicaron su investigación denominada “*Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*”, donde aplicaron el cuestionario multifactorial de liderazgo distribuido, a docentes y directivos de establecimientos de enseñanza básica y media de la Región de Valparaíso, Chile. Como objetivo del estudio se plantearon comprender las prácticas de liderazgo distribuido en organizaciones educacionales públicas donde se implementaron proyectos innovadores, con ello se buscó pesquisar un modelo de práctica de liderazgo distribuido, por medio de la indagatoria colaborativa. Esta investigación contó con enfoque mixto, compuesta por una fase cuantitativa, donde se aplicó el cuestionario multidimensional de liderazgo distribuido (CMLD), el cual se ejecutó en dos momentos, estos son: al inicio y término de la investigación, con el objetivo de determinar las brechas entre el liderazgo existente y el deseado; la otra fase fue cualitativa, donde se utilizó el modelo implementado por Harris (2014), el cual se organiza en tres etapas interrelacionadas: implementación, innovación e impacto. En esta última fase se utilizó la indagación colaborativa, donde fue fundamental el equipo de investigación – acción de los centros de educación, compuesto por directivos, docentes y asistentes de la educación, quienes, guiados, por el equipo de investigación universitaria lograron comprender la lógica de dicha indagación colaborativa. Para el estudio se consideraron 20 establecimientos educacionales municipales de las provincias de Valparaíso y Quillota, representando el 62,5 % del total en esas zonas, de ellos, 3 fueron liceos de educación secundaria, 13 escuelas de enseñanza básica, 2 escuelas de educación especial, un centro de enseñanza para adultos y un colegio que impartía educación primaria y secundaria.

Para los autores el liderazgo distribuido:

Debe ser entendido como práctica, antes que como un rol o responsabilidad; además, el énfasis debe estar en las interacciones por sobre las acciones; finalmente el liderazgo distribuido no se encuentra restringido a aquellos actores con roles formales dentro de las organizaciones, sino que incluye a todos aquellos líderes que ejercen influencia dentro de las escuelas. (p. 213).

Bajo esta lógica el liderazgo distribuido no se asocia necesariamente a una posición formar dentro del establecimiento educacional, sino que puede emerger desde los distintos actores del mismo y generar una cultura hacia el trabajo colaborativo y el desarrollo de capital profesional. Como resultado de ello, siguiendo la línea de los autores, “en aquellas escuelas y liceos donde se promueve la participación en equipos de liderazgo es más fácil emprender nuevos proyectos y desafíos.” (p. 215).

En la discusión de su investigación, los autores, indican que:

En aquellos establecimientos cuyo foco estuvo puesto en el aprendizaje profesional, los principales cambios señalados por el equipo de investigación - acción dicen relación con la valoración y la sistematización de



procesos colaborativos, la planificación y evaluación de la enseñanza para la diversidad y la instalación de procesos evaluativos de la acción del equipo directivo. (p. 225).

A lo anterior agregan que la clave para el logro de investigaciones de este tipo es la constitución del equipo de investigación - acción en el propio establecimiento educacional, pues gracias a los hallazgos se pueden cambiar conductas y propender el liderazgo más distribuido, el cual para efectos de esta investigación es el más adecuado para el desarrollo de los centros investigados, pues engloba a todos los actores en una tarea común, donde, desde sus respectivas funciones, tributan al logro de los Proyectos Educativos Institucionales.

Holguin, Villena, Soto y Panduro (2020), realizaron un interesante estudio publicado en su artículo “*Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia*”. Su trabajo tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y corte transversal. Como muestra se consideró a 1.251 docentes del sector público y privado, correspondientes a seis ciudades de Perú. Como instrumento de recolección de información se utilizó encuesta con escala Likert. Este estudio tuvo como objetivo principal analizar las relaciones entre las variables de competencias digitales, liderazgo distribuido, y resiliencia, de los docentes que ejercieron la enseñanza en contexto de pandemia.

Para los autores el concepto de liderazgo distribuido se asocia a “las organizaciones inteligentes, admitiéndose al liderazgo como soporte de su gestión, como el proceso de transferencia de la práctica del liderazgo para el poder gerencial colaborativo (...) Se plasma en cada uno de –los actores- la capacidad para dirigir, co-liderar, participar y democratizar.” (pp. 41-42). Como se puede apreciar en esta definición de liderazgo distribuido cobra relevancia el “contexto democrático” que se debe dar dentro de la organización para que éste se pueda desarrollar.

En las conclusiones indicaron que se logró demostrar que en los docentes existe correlación positiva entre las variables estudiadas, estas son: competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia; logrando mejores puntuaciones en profesores del sector público que privado. La causa principal de esta situación, obedece, según los autores, a que los docentes del sector público se rigen por una legislación más robusta y protectora que los del sector privado, quienes, se vieron vulnerables a perder su empleo, a consecuencia de la pandemia, sumado a la falta de competencias adaptativas y recursos. Dicho lo anterior, en ambos sectores se considera que el liderazgo distribuido resultó relevante para poder realizar clases virtuales en un contexto de adecuación e incertidumbre, ya que les permitió tomar decisiones que ameritaba los cambios vertiginosos de ese contexto, y no depender necesariamente de una instrucción vertical, propio del liderazgo gerencial.

Queupil y Montecinos (2020), realizaron un estudio de tipo exploratorio-descriptivo usando el Análisis de Redes Sociales (ARS) en 3 escuelas de educación secundaria de Chile. El objetivo fue examinar los docentes de dos departamentos (Matemáticas y Lenguaje) para determinar quiénes ejercían liderazgo distribuido con el fin de mejorar los procesos educativos. Los docentes seleccionados corresponden a las tres regiones más pobladas de este país, estas son: Valparaíso, Bío Bío y Metropolitana. Los criterios de selección de los establecimientos educacionales, fueron los resultados al alza experimentados en la última década, para lo cual se utilizó el índice de desempeño educativo (IDE). Específicamente, se preguntó la frecuencia con la cual recurren a otros colegas con relación a tres dimensiones de colaboración: “a) trabajar en procesos de mejora escolar en su disciplina, b) pedir consejo sobre cómo mejorar su enseñanza, y c) obtener prácticas innovadoras.

Para los autores, el liderazgo distribuido “implica valorar la experticia que aportan distintos docentes para el logro de las metas institucionales” -Además, los autores definen el liderazgo pedagógico distribuido, indicando que se comprende cómo- la capacidad de docentes líderes para involucrar a sus colegas en el desarrollo profesional mutuo y colaborativo, con el fin de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje”. (p. 99).

En sus conclusiones los autores destacan, en primer lugar, la utilidad de la técnica de ARS para describir el capital social de una escuela y cómo fluyen ideas, información, recursos e influencia en los departamentos y entre departamentos. Además, se determinó que “los patrones detectados en la distribución del liderazgo, especialmente en interacciones de búsqueda de consejos y prácticas innovadoras para la mejora educativa,



muestran menor densidad en comparación a interacciones para abordar la mejora escolar.” (p. 110). Los resultados fueron variados, dependiendo del tipo de dimensión de colaboración, identificando establecimientos educacionales en las cuales las interacciones son ocasionales intra y entre los departamentos estudiados, en cambio en otras se evidencia claramente un liderazgo distribuido, con mayor interacción y poder de decisión. Los autores destacan que la posición formal dentro de la estructura del centro no es absolutamente relevante a la hora de ejercer este tipo de liderazgo, al parecer, es más importante el prestigio y reconocimiento entre los pares, lo cual valida su posición a la hora de recurrir a recomendaciones para el ejercicio de las tareas. En sus palabras: “Si bien el liderazgo de los jefes de departamento es importante, en algunos casos los docentes que no tienen ese cargo pueden incluso tener un papel más preponderante en influenciar procesos de mejora escolar”. (p. 97).

Fernández, Cascales y Gomariz (2024), publicaron un artículo denominado “*Liderazgo transformacional para la inclusión de la diversidad sexual y de género an Educación Secundaria. Visión de los equipos directivos*”. En esta investigación se dieron a la tarea de conocer y describir cómo influye el liderazgo desarrollado por los directivos de centros educacionales, para la atención de la diversidad sexual y de género em los estudiantes. Para lograr lo anterior desarrollaron un estudio de tipo cuantitativo y descriptivo, empleando un cuestionario ad hoc en el que participaron 123 directivos de educación secundaria de España, se consideró un muestreo no probabilístico intencional.

Una de sus principales conclusiones, guarda relación con el gran impacto que, más de la mitad de los encuestados, tienen sobre los demás miembros de la comunidad educativa, en materias relevantes como innovación e inclusión, motivando en los docentes el reconocimiento de la diversidad sexual y de género como una realidad y concretizar acciones para su reconocimiento e integración en las tareas cotidianas que realizan.

#### A juicio de los autores:

Este tipo de acciones por parte de los directores está relacionado con las estrategias comprendidas dentro del modelo de liderazgo transformacional. Esto supone que el líder escolar motiva al resto de profesorado para que se comprometa con los objetivos y principios de la institución educativa como es la atención a la diversidad sexual y de género en las aulas. (p. 882)

Considerando el análisis que se realiza en este artículo, se puede concluir que, si bien las necesidades asociadas a la inclusión y equidad de género son temas dinámicos y de complejo abordaje, claramente resulta fundamental que los directivos logren generar en el resto de la comunidad educativa un liderazgo que esté a las alturas de la atención que requiere esta materia tan sensible en el contexto actual, lo cual sincroniza con el liderazgo transformacional. De igual modo es atendible el hecho que, si bien el liderazgo transformacional se puede desarrollar en cualquier estamento de la organización, es menester resaltar la responsabilidad especial que recae en los directivos de los centros educacionales, pues son llamados a impulsar en los demás los valores que se quieren lograr, estableciendo una cadena de liderazgos, que actúen a todo nivel dentro del ámbito educacional.

Cerna, Sánchez y Cortez (2024), desarrollaron un estudio que tuvo como objetivo analizar dos temáticas: la gestión educativa y el liderazgo transformacional en los directores de los centros educacionales de Trujillo, Perú, el año 2024. Su investigación fue cuantitativa e hipotética – deductiva. Se aplicaron encuestas a 20 directivos de centros educativos de esta localidad, donde se plasmaron 30 preguntas que versaban sobre gestión educacional y liderazgo transformacional. Dicha investigación profundizó su análisis con revisión bibliográfica del contexto latinoamericano, enfocadas en estudios de casos de directivos de las localidades de Lima y Piura, Perú. Dentro de los hallazgos detectados, destacan la metamorfosis que han experimentado los equipos directivos en las organizaciones educacionales en el contexto “transmoderno”, pasando de un liderazgo vertical y análogo a uno transformacional y tecnologizado. En general la comunidad educativa de los países latinoamericanos, como los de Lima, Piura y, muy especialmente Trujillo, consideran que este tipo de liderazgo, sumado al uso de nueva tecnología es el más pertinente para el óptimo desarrollo de los centros educativos.



Aragón, Cabarcas y Camargo (2022), realizaron una investigación que se tradujo en el artículo “*Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente*”. El objetivo principal fue determinar la relación existente entre liderazgo transformacional humanizante y el desempeño docente. Su estudio fue positivista, cuantitativo, correlacional y descriptivo. Para la recolección de la información se recurrió a cuestionario con escala Likert. Los resultados fueron asombrosos, pues arrojaron un coeficiente de correlación de 1.0, es decir perfecto, entre la aplicación del liderazgo transformacional humanizante, y el óptimo desempeño docente. En palabra de los autores:

Se evidenció que dependiendo de cómo dirigieron las acciones y los lineamientos los líderes educativos, en esa misma proporción los docentes ejecutaban sus funciones (...) Es por ello, que los líderes deben mostrarse como ejemplo no solo en los procesos administrativos y gestión de recursos, sino en sus cualidades humanas. (p. 54).

Lo anterior es destacable, pues, para el ejercicio del liderazgo transformacional humanizante, no es suficiente desempeñar adecuadamente ciertos roles dentro de la organización, sino que es preciso demostrar y ejercitar competencias sociales que le permitan generar influencia sobre los demás, con el fin de lograr permear a toda la comunidad educativa de este tipo de liderazgo, que, de acuerdo a los autores, resulta tan beneficioso para el devenir de la organización.

## Discusión

La comprensión de los textos estudiados, dan cuenta de la relevancia del impacto positivo que el liderazgo transformacional y distribuido tienen en las organizaciones educacionales de distintos niveles de enseñanza, en Latinoamérica y España.

Efectivamente, si comprendemos el liderazgo transformacional, como aquel que procura que los líderes-directivos logren generar liderazgos específicos en los distintos actores que componen cada centro educacional, no solo se estarán “desprendiendo” de un trabajo, que muchas veces resulta abrumador, burocrático e inefficiente, sino que también estarán atendiendo a las múltiples necesidades que nacen con la aurora del nuevo milenio, especialmente en temas asociados a convivencia, clima laboral, diversidad en toda índole, equidad de género, necesidades educativas especiales de aprendizaje, discriminación, bullying, y un gran etcétera. La clave de lo anterior es que los líderes-directivos educacionales comprendan que sus organizaciones logran mejores resultados en variadas esferas cuando empoderan a las personas bajo su dependencia, transformándolas en líderes de sus áreas y procesos.

De acuerdo a la revisión, y en la misma línea de lo anterior, se puede detectar que, en el contexto de aula, quien está convocado a convertirse en líder transformacional es el docente, quien debe procurar que los educandos lideren su construcción del conocimiento, entendiendo que la educación no transforma el mundo, sino que educa a aquellos que transformarán al mundo.

El liderazgo transformacional trasciende la posición formal dentro de la organización, sin embargo, considerando la estructura de los centros formativos, quienes ocupan cargos directivos deberían fomentar este esquema o idea, para facilitar la optimización de lo que se quiere lograr.

En una línea paralela en cuanto a impacto positivo, se encuentra el liderazgo distribuido, entendiéndolo como aquel en que el líder logra comprometer a toda la comunidad educativa en pro de la consecución de los objetivos altruistas que debe acompañar a cada proceso. En razón de lo anterior, el liderazgo distribuido requiere un ambiente de inspiración, desafíos concretos, democracia y libertad, que permita el empoderamiento de todos los actores, para que la comunidad educativa en general se involucre por alcanzar las metas establecidas. Esta lógica permite comprender a la comunidad educativa como un conjunto de participantes que aporta al bien común, y no como actores que desempeñan funciones inconexas desde sus respectivos silos.



La base que sustenta el liderazgo distribuido es la capacidad de influir recíprocamente, desde distintos ángulos y actores que componen la comunidad educativa, a saber, directivos, administrativos, docentes, estudiantes, padres y apoderados. La influencia es en múltiples direcciones: descendente, ascendente y horizontal. Además, se puede dar en cualquier actor que reúna cualidades de liderazgo, promoviendo así una mayor distribución del mismo. Por ejemplo, es muy marcada la influencia que los docentes más antiguos ejercen sobre los de reciente incorporación, probablemente por un cierto reconocimiento laboral que se evidencia en estos contextos.

Sumado a lo anterior, se detectan dos ideas fuerzas en las investigaciones analizadas, esas son: el liderazgo distribuido es más aceptado en contextos privados y de mayores recursos, por ende, es más rechazado o menos practicado en el mundo público y de menores recursos. Probablemente se deba a la falta de incentivos y recursos para lograr impregnar a la comunidad educativa de esta forma de liderazgo. Por otro lado, el liderazgo distribuido debe acompañarse de equipos de investigación – acción que relevan sus ventajas, con diagnósticos, implementación y evaluación del impacto, avanzando hacia el ciclo de mejora continua.

Otro elemento relevante que se desprende de los estudios analizados, es que los miembros de las organizaciones educativas, en todos sus niveles de acción, indican que es menester dejar atrás el liderazgo gerencial, propio de mediados del siglo XX, por la combinación entre liderazgo transformacional y distribuido. Lo anterior, obedece en gran medida, a que los desafíos a los que se enfrentan las comunidades educativas en la actualidad son muy dinámicas, aumentando su impacto, por la globalidad e instantaneidad de los medios de comunicaciones y las redes sociales. Sumado a lo anterior, la legislación de varios países latinoamericanos y España, han promovido mejoras en los tratos entre colaboradores, fijando la lupa en temas asociados a convivencia y clima laboral, lo cual desde una óptima vertical como el liderazgo gerencial, resulta intimidatoria, en cambio con liderazgos como el transformacional y distribuido, es más integradora, atendiendo al paradigma particular de las nuevas generaciones.

Si bien se ha avanzado en legislación tendiente a fomentar el liderazgo transformacional y distribuido, es preciso llevar el papel a la práctica, afinando el proceso de selección de los equipos directivos, pues si se realiza en función de pergaminos netamente academicistas o administrativos, y no se consideran competencias sociales, difícilmente la organización educacional logrará alcanzar la transformación y distribución del liderazgo que se requiere en los tiempos actuales.

En todos los estudios se demuestra que aún queda una brecha importante por lograr el compromiso de la comunidad educativa en su conjunto, con las demandas que exige las sociedades actuales, sin embargo, en ellas también, se observa que, al parecer, una alternativa plausible para acelerar los beneficios en un contexto cada vez más atomizado y renuente a las directrices verticales y carentes de argumentos, es el liderazgo transformacional y distribuido, lo que permite a todos convertirse en líderes de sus propios quehaceres, independiente de su jerarquía dentro de la organización, pues, al término de la jornada, la educación es tarea de todos.

## CONCLUSIONES

Por las características externas que impone el mundo actual, sumado a las internas que son propias de las organizaciones de la educación formal, y luego de revisar las investigaciones de autores que han publicado en revistas indexadas de prestigio, y actualizadas a los últimos seis años, es que la mejor opción de liderazgo educativo parece ser el transformacional junto al distribuido. Lo anterior, se sustenta en que, si bien las comunidades educativas son dinámicas, existe una estructura en los centros educativos que se respeta, donde los llamados a liderar, casi en forma natural (aunque no siempre se consigue) es el equipo directivo. La misma estructura es la que dota al docente de las atribuciones para llevar adelante el proceso de enseñanza – aprendizaje y, por ende, quien implementa el currículum, planes de estudios, programas de asignaturas y los materiales didácticos en el aula. Por lo anterior, si el liderazgo es gestado absolutamente desde las esferas directivas, el docente no se permeará de los objetivos que se establecen en el Proyecto Educativo, condenando a la organización “directo al despeñadero”. La clave está en lograr que el liderazgo sea ejercido por el equipo



directivo, pero de forma transformacional y distribuida, logrando una dualidad de consecuencias, estas son: por un lado, transformar a todos los miembros de la organización en líderes de sus procesos, especialmente a los docentes, que, como ya vimos, tienen un rol fundamental, y por otro, lograr impregnar a toda la comunidad educativa (estudiantes, docentes, familias, administrativos, directivos, etc.) de cuotas de liderazgo, para que puedan participar activamente en los procesos que se requieren, para así enlazar la estructura organizacional con las demandas avasalladoramente dinámicas del contexto actual.

Es evidente que el liderazgo gerencial, caracterizado por la jerarquización en la toma de decisiones de manera inconsulta y vertical, no está acorde a los cambios de la sociedad actual, especialmente en temas referidos a equidad, inclusión, participación, tecnologización, manejo de información, entre otros. Los autores coinciden en que el liderazgo transformacional y distribuido es más humanizante, y mejora los niveles de gestión dentro de las organizaciones educacionales.

Para la implementación del liderazgo transformacional y distribuido se requiere que en las organizaciones educacionales se presente un clima de confianza, democracia, inspiración, desafíos, respeto y valoración de todos los miembros que la componen. A su vez es preciso que los directivos comprendan las ventajas de ejercer este tipo de liderazgos, los cuales los liberarán de trabajo burocrático, concentrándose en la visión estratégica que se requiere para concretar la misión, visión y objetivos de la entidad educacional.

En materia legislativa se han evidenciado avances en los países de la región Latinoamericana como en Espala, tendientes especialmente al mejoramiento del clima laboral y el respeto en la diversidad, sin embargo todavía queda una brecha importante en la selección de las personas idóneas que ejerzan las direcciones de los centros educacionales, los cuales, al parecer, todavía se están evaluando bajo parámetros netamente academicistas y administrativos, descuidando sus competencias sociales, que son tan necesarias para la implementación adecuada de este tipo de liderazgos.

Resalta el hecho de que el liderazgo transformacional y distribuido es más aceptado en contextos privados y de mayores recursos, obviamente es más rechazado en organizaciones públicas y con menores recursos, se comprende que su causa obedece más a falta de incentivos y preparación. Además, debe acompañarse de equipos de investigación – acción que relevan sus ventajas, con diagnósticos, implementación y evaluación del impacto, avanzando hacia el ciclo de mejora continua.

El impacto del liderazgo transformacional y distribuido en las organizaciones educacionales es relevante, y muy valorado por todos sus actores, la clave para que esto se promueva es llevar la teoría a la práctica, comprendiendo que todos los integrantes del centro conforman un gran equipo, quienes si bien realizan tareas específicas, al conjugarse en una lógica de empoderamiento y acción, se nutre la institución, logrando la meta central de la educación, la cual es transformar la vida de los educandos, permitiendo que sean líderes en la construcción de su conocimiento, y a la poste de sus propias vidas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L., Maureira, O., y Castro, S. (2019). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 23 (2), 212-230. DOI: 10.30827/profesorado.v23i2.9252. Recuperado de: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9252>
- Aragón Rodelo, L. A., Cabarcas Bolívar, K., & Camargo Rodríguez, Y. A. . (2022). Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(6), 44–57. DOI: <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i6.053>
- Campos, A., Trujillo, J., y Chaves, E. (2019). Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de Melilla, España. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXV(3), 42-58. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026733>



Cerna Muñoz, C., Sánchez, K., y Cortez, M. (2024). Gestión educativa y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. *Revista científica searching de ciencias humanas y sociales*, 5(2), 49–63. DOI: <https://doi.org/10.46363/searching.v5i2.3>

Fernández, A., Cascales, A. y Gomariz, M. Á. (2024). *Liderazgo transformacional para la inclusión de la diversidad sexual y de género en Educación Secundaria. Visión de los equipos directivos*. Revista Complutense de Educación, 35(4), 875-885. DOI: <https://doi.org/10.5209/rced.90351>

Harris, A. (2014). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential. Thousand Oaks: Corwin. Recuperado de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=S452AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dis tributed+leadership+matters:+Perspectives,+practicalities,+and+potential.&ots=TEJIBewR QE&sig=agZTDIQuC0prLL9gdYXOuyA81gA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Distributed%20leadership%20matters%3A%20Perspectives%2C%20practicalities%2C%20and%20potential.&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=S452AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dis tributed+leadership+matters:+Perspectives,+practicalities,+and+potential.&ots=TEJIBewR QE&sig=agZTDIQuC0prLL9gdYXOuyA81gA&redir_esc=y#v=onepage&q=Distributed%20leadership%20matters%3A%20Perspectives%2C%20practicalities%2C%20and%20potential.&f=false)

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta edición). McGRAW-HILL / interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Holguin, J., Villena, M., Soto, C., y Panduro, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) 25(4), 38-53. DOI: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71064>

Garay, S., Queupil, J., Maureira, O., Garay, C., y Guíñez, C. (2019). El liderazgo distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile. Revista currículum y formación del profesorado, 23 (2), 169-188. DOI: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9269>

Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. Revista Publicando, 8(29), 79-86. DOI: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>

Queupil, J., y Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 18(2), 97-114. DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>

Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. Sophia, colección de Filosofía de la Educación, 28(1), 237-262. DOI: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262020000100237](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237)

Ruiz, J. M., Huaita, D. M., Vásquez, M. R., y Holguin, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 248-265. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.1>

