

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i32.2895>

Artículos científicos

Desafíos del liderazgo distribuido

Challenges of Distributed Leadership

Desafios da liderança distribuída

Mario Muñoz Mercado

Instituto Politécnico Nacional, México

mmunozm1003@alumno.ipn.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5324-8200>

Resumen

El liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo mediante diversos enfoques que contribuyen al fortalecimiento de la adaptabilidad, la resiliencia y la capacidad de innovación en las organizaciones. Asimismo, favorece el desarrollo del talento individual, lo que incrementa la motivación de los equipos de trabajo y fortalece el compromiso colectivo. En este sentido, el liderazgo configura un entorno colaborativo sustentado en la confianza interpersonal y el reconocimiento mutuo.

Uno de los enfoques contemporáneos más relevantes es el liderazgo distribuido, el cual propone la distribución de responsabilidades entre los miembros de la organización para aprovechar de manera integral el conocimiento colectivo y favorecer el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

Entre los elementos que favorecen este enfoque destacan la apertura en la comunicación organizacional, la confianza recíproca entre los integrantes y el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida. Estos aspectos permiten mejorar la gestión institucional y potenciar el desempeño organizacional.

No obstante, la distribución de roles también puede generar desafíos relacionados con la toma de decisiones y posibles tensiones organizacionales. A pesar de ello, este enfoque promueve el desarrollo de competencias clave como la empatía, la escucha activa, la inteligencia emocional y la gestión colaborativa de equipos.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo distribuido, adaptabilidad, resiliencia, innovación, cultura organizacional.

Abstract

Leadership has evolved over time through different approaches that contribute to strengthening adaptability, resilience, and innovation capacity within organizations. At the same time, it fosters the development of individual talent, increasing team motivation and reinforcing collective commitment. In this sense, leadership creates a collaborative environment supported by interpersonal trust and mutual recognition.

One of the most relevant contemporary approaches is distributed leadership, which proposes the distribution of responsibilities among organizational members in order to maximize collective knowledge and support the achievement of institutional missions and objectives.

Key elements that support this approach include open organizational communication, reciprocal trust among members, and the strengthening of a solid organizational culture. These aspects contribute to improving institutional management and enhancing organizational performance.

However, the distribution of roles may also generate challenges related to decision-making processes and potential organizational tensions. Despite these difficulties, this leadership approach promotes the development of essential competencies such as empathy, active listening, emotional intelligence, and collaborative team management.

Keywords: leadership, distributed leadership, adaptability, resilience, innovation, organizational culture.

Resumo

A liderança evoluiu ao longo do tempo por meio de diversas abordagens que contribuem para fortalecer a adaptabilidade, a resiliência e a inovação dentro das organizações. Ela também fomenta o desenvolvimento de talentos individuais, o que aumenta a motivação da equipe e fortalece o comprometimento coletivo. Nesse sentido, a liderança molda um ambiente colaborativo baseado na confiança interpessoal e no reconhecimento mútuo.

Uma das abordagens contemporâneas mais relevantes é a liderança distribuída, que propõe a distribuição de responsabilidades entre os membros da organização para aproveitar ao

máximo o conocimiento colectivo e facilitar o alcance da missão e dos objetivos da organização.

Entre os elementos que sustentam essa abordagem estão a comunicação organizacional aberta, a confiança mútua entre os membros e o fortalecimento de uma cultura organizacional robusta. Esses aspectos aprimoram a gestão institucional e melhoram o desempenho organizacional.

No entanto, a distribuição de funções também pode gerar desafios relacionados à tomada de decisões e potenciais tensões organizacionais. Apesar disso, essa abordagem promove o desenvolvimento de competências-chave como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e gestão colaborativa de equipes.

Palavras-chave: liderança, liderança distribuída, adaptabilidade, resiliência, inovação, cultura organizacional.

Fecha Recepción: Septiembre 2025

Fecha Aceptación: Marzo 2026

Introducción

El liderazgo ha experimentado transformaciones significativas a lo largo de las últimas décadas, consolidándose como un factor clave para el desarrollo y la mejora continua de las organizaciones educativas y empresariales (Correa, 2021). En este contexto, las dinámicas organizacionales actuales exigen líderes capaces de adaptarse a entornos cambiantes, caracterizados por la innovación, la incertidumbre y la creciente complejidad institucional. Por ello, el liderazgo contemporáneo requiere el fortalecimiento de competencias orientadas a la toma de decisiones estratégicas, la gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Uno de los desafíos presentes en las organizaciones es la concentración del liderazgo en un número reducido de personas, lo que limita la participación colectiva en los procesos de gestión y toma de decisiones. Ante esta situación, han surgido nuevos enfoques que promueven estructuras organizacionales más horizontales y participativas, favoreciendo la colaboración entre los miembros de la organización y generando cambios en los modelos tradicionales de gestión.

En este sentido, el liderazgo se entiende como un proceso dinámico que influye en el funcionamiento de las organizaciones mediante la construcción de climas laborales favorables y el fortalecimiento de relaciones colaborativas entre los distintos actores institucionales. Estos elementos contribuyen a mejorar la eficacia organizacional y a

promover entornos de trabajo que faciliten el logro de metas institucionales y el desarrollo profesional de sus integrantes (Correa, 2021).

Asimismo, diversos organismos internacionales han impulsado iniciativas orientadas al fortalecimiento del liderazgo educativo y la formación de directivos escolares. En particular, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha promovido programas de formación orientados a la inclusión educativa, el liderazgo institucional y el fortalecimiento de la ciudadanía global. Estas iniciativas buscan garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos (UNESCO, 2020).

En los últimos años, la transformación digital y el avance de las tecnologías de la información han generado nuevas exigencias para el liderazgo organizacional. En este contexto, el liderazgo digital se ha convertido en un componente fundamental para la gestión institucional, ya que implica la capacidad de los directivos para integrar herramientas tecnológicas, promover la innovación pedagógica y fortalecer los procesos de comunicación organizacional (Mancha et al., 2023).

La crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 evidenció la importancia del liderazgo en la gestión educativa durante contextos de alta incertidumbre. En numerosos países latinoamericanos, las instituciones educativas enfrentaron desafíos sin precedentes relacionados con la continuidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la adaptación a entornos virtuales y la reorganización de las prácticas de gestión escolar (CEPAL y UNESCO, 2020). En este escenario, los líderes educativos desempeñaron un papel fundamental en la coordinación de recursos, la toma de decisiones y el acompañamiento de docentes y estudiantes.

La experiencia derivada de este contexto permitió reconocer que el liderazgo no depende únicamente de la figura del directivo, sino que puede distribuirse entre diversos miembros de la organización. De esta manera, el liderazgo distribuido surge como un enfoque que promueve la participación colectiva, el trabajo colaborativo y la corresponsabilidad en los procesos de gestión institucional.

Asimismo, el liderazgo contemporáneo ha incorporado nuevas perspectivas relacionadas con la diversidad, la equidad y la inclusión. En este marco, el liderazgo femenino ha adquirido mayor visibilidad en las organizaciones, cuestionando modelos tradicionales asociados históricamente al liderazgo masculino. Diversas investigaciones destacan que las mujeres líderes tienden a promover estilos de liderazgo caracterizados por

la colaboración, la comunicación abierta y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales (Carrasco & Barraza, 2021).

En este contexto, el análisis del liderazgo en las organizaciones educativas requiere considerar múltiples dimensiones que incluyen la transformación digital, la inclusión educativa, la gestión del cambio y la diversidad de estilos de liderazgo. Estas dimensiones permiten comprender la complejidad del liderazgo contemporáneo y su impacto en la gestión institucional.

A partir de estas consideraciones, el presente estudio tiene como propósito analizar los desafíos del liderazgo distribuido en la gestión educativa contemporánea, examinando sus principales características, aportaciones y limitaciones dentro del contexto organizacional actual.

Desarrollo

Liderazgo en la nueva normalidad

Las organizaciones contemporáneas han enfrentado transformaciones profundas como consecuencia de la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Este contexto generó importantes cambios en las dinámicas de gestión institucional, especialmente en el ámbito educativo, donde las instituciones debieron adaptarse a escenarios de confinamiento, educación virtual y reorganización de sus procesos académicos. En este escenario, el liderazgo directivo adquirió un papel fundamental para garantizar la continuidad de las actividades institucionales y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Durante periodos de crisis, el liderazgo se convierte en un factor clave para promover la coordinación organizacional, fortalecer la comunicación interna y facilitar la resolución de problemas complejos. En este sentido, los líderes deben fomentar entornos colaborativos que permitan responder de manera flexible a situaciones de incertidumbre, promoviendo la confianza y el trabajo conjunto entre los miembros de la organización (Grint, 2020).

La incertidumbre generada por la crisis sanitaria también produjo efectos emocionales significativos en los equipos de trabajo. Directivos, docentes y personal administrativo enfrentaron niveles elevados de estrés y ansiedad derivados de la rápida transición hacia modalidades de trabajo virtual. Ante este escenario, resulta fundamental que los líderes promuevan un clima organizacional basado en la confianza, el acompañamiento institucional y la comunicación efectiva, elementos que contribuyen a fortalecer la estabilidad organizacional y el bienestar de los equipos de trabajo.

En este contexto, el liderazgo debe orientarse no solo a la gestión de recursos y procesos institucionales, sino también al fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de la organización. Como señala Starratt (2004), el liderazgo educativo implica una dimensión ética orientada al cuidado de las personas, la responsabilidad colectiva y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

Diversos estudios destacan que, en contextos de crisis, los líderes deben desarrollar nuevas formas de colaboración interinstitucional. En este sentido, Hung et al. (2020) plantean la necesidad de promover un liderazgo ecológico, entendido como un enfoque que fomenta la construcción de alianzas entre instituciones, comunidades y actores sociales para afrontar desafíos complejos.

Durante la pandemia, uno de los sectores más afectados fue el sistema educativo. Numerosas instituciones debieron cerrar temporalmente sus instalaciones y trasladar sus procesos pedagógicos hacia modalidades virtuales o híbridas. Este proceso implicó una transformación acelerada de las prácticas educativas y de los modelos de gestión institucional, generando nuevas exigencias para el liderazgo educativo (del Arco et al., 2021).

En este escenario, los equipos directivos debieron implementar estrategias orientadas a fortalecer los recursos personales de liderazgo (RPL), los cuales permiten afrontar situaciones de incertidumbre y promover la eficacia organizacional. Estos recursos comprenden un conjunto de habilidades y disposiciones personales que influyen en la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos y gestionar los procesos institucionales de manera efectiva (Ramos-Pla et al., 2021).

Los recursos personales de liderazgo se relacionan con rasgos cognitivos, sociales y psicológicos que influyen en la práctica del liderazgo. En particular, estos recursos permiten a los líderes analizar situaciones complejas, establecer relaciones colaborativas y gestionar adecuadamente las emociones en contextos organizacionales cambiantes.

Como se muestra en la Tabla 1, los recursos personales de liderazgo pueden clasificarse en tres categorías principales: recursos cognitivos, recursos sociales y recursos psicológicos. Cada una de estas dimensiones contribuye al fortalecimiento de las capacidades directivas y al desarrollo de prácticas de liderazgo más efectivas.

Tabla 1. Recursos personales de liderazgo

Recurso personal	Descripción
Recursos cognitivos	- Incluyen habilidades de pensamiento sistémico, análisis estratégico y capacidad de resolución de problemas complejos.
Recursos sociales	- Comprenden habilidades relacionadas con la comunicación, la construcción de relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo.
Recursos psicología	- Se vinculan con la resiliencia, la motivación, la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación frente a situaciones de incertidumbre.

Nota. Adaptado de Leithwood, Harris y Hopkins (2020), p. 11.

Los recursos cognitivos, sociales y psicológicos son esenciales para el desarrollo humano y para la resolución efectiva de problemas. La experiencia en la solución de situaciones complejas, junto con el conocimiento específico, proporciona herramientas fundamentales para afrontarlas de manera adecuada. Asimismo, la capacidad de percibir y gestionar las emociones, así como de actuar de forma apropiada en el plano emocional, resulta crucial para las interacciones humanas y el trabajo en equipo. Por su parte, los recursos psicológicos, como el optimismo, la autoeficacia, la resiliencia y la proactividad, constituyen motores internos que fortalecen la motivación y la capacidad de superar obstáculos. En conjunto, estos recursos favorecen el bienestar emocional y el desempeño en distintos ámbitos. En relación con ello, y desde la perspectiva del liderazgo directivo, Leithwood et al. (2020) proponen siete principios clave, los cuales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Principios clave de liderazgo

N.º	Principio	Descripción
1	Influencia del liderazgo escolar en el aprendizaje	El liderazgo escolar influye en el aprendizaje después de la enseñanza en aula.
2	Prácticas comunes de los líderes exitosos	Los líderes exitosos comparten prácticas efectivas.
3	Ejercicio contextualizado del liderazgo	La manera en que los líderes ejercen sus prácticas refleja su responsabilidad frente al contexto en el que se desempeñan.
4	Influencia en la enseñanza mediante apoyo al personal	Los líderes escolares influyen en la enseñanza al motivar y apoyar al personal.
5	Distribución del liderazgo escolar	El liderazgo escolar alcanza mayor impacto cuando se distribuye.
6	Eficacia diferenciada de los patrones de liderazgo	Algunos patrones de liderazgo resultan más eficaces que otros.
7	Rasgos asociados a la efectividad del liderazgo	Algunos rasgos contribuyen a explicar la efectividad del liderazgo.

Nota. Tabla de elaboración propia, adaptada de Leithwood, Harris y Hopkins (2020).

Los líderes de alto rendimiento y con elevada eficacia en el desarrollo de las prácticas de liderazgo, así como en la mejora continua de la organización, fortalecen recursos de liderazgo personal que pueden entenderse como cualidades, disposiciones y competencias vinculadas con su desempeño directivo. Estos recursos favorecen una actuación más efectiva en contextos educativos complejos y contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Por consiguiente, Leithwood et al. (2020) proponen cuatro prácticas clave de liderazgo, las cuales se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Prácticas clave de liderazgo

Práctica de liderazgo	Acciones específicas
Establecer una dirección	- Construir una visión compartida. - identificar objetivos específicos y compartidos a corto plazo. - Generar altas expectativas sobre el desempeño. - Comunicar la visión y los objetivos.
Desarrollar a las personas y fortalecer las relaciones	- Estimular el desarrollo de las capacidades profesionales del personal. - Brindar apoyo y demostrar consideración hacia los miembros del personal. - Modelar los valores y las prácticas de la escuela. - Construir relaciones de confianza con y entre el personal, el estudiantado y los apoderados. - Establecer relaciones de trabajo productivas con representantes del profesorado.
Desarrollar la organización para apoyar a prácticas deseadas	- Construir una cultura colaborativa y distribuir el liderazgo. - Estructurar la organización para facilitar la colaboración. - Construir relaciones productivas con las familias y las comunidades. - Vincular la escuela con su entorno más amplio. - Mantener un entorno seguro y saludable. - Asignar recursos en apoyo de la visión y los objetivos de la escuela.

Práctica de liderazgo	Acciones específicas
Mejorar el programa instruccional	- Dotar de personal al programa instruccional. - Brindar apoyo instruccional. - Monitorear el aprendizaje del estudiantado y el progreso en la mejora de la escuela. - Atenuar las distracciones del personal que interfieren con el trabajo instruccional.

Nota. Tabla de elaboración propia, adaptada de Leithwood, Harris y Hopkins (2020)

En la gestión educativa, el liderazgo se centra en el aprendizaje y se proyecta hacia toda la organización escolar. Asimismo, promueve el desarrollo de la comunidad educativa que la integra, con énfasis en la justicia y la equidad social. Por ello, los líderes directivos desempeñan un papel esencial en la toma de decisiones, especialmente en contextos de contingencia (del Arco et al., 2021).

Cabe mencionar que los líderes directivos fomentan las habilidades de RPL en los equipos de alto rendimiento, con el propósito de fortalecer la asunción de responsabilidades y favorecer una mayor autoestima en el desempeño laboral. Esto contribuye a que el trabajo se realice con mayor calidad y con un nivel más alto de involucramiento en la organización educativa. De igual manera, el directivo monitorea, supervisa y orienta a docentes y personal administrativo en procesos como la planificación del desarrollo profesional, la planeación académica y la delegación de tareas, con el fin de impulsar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (OCDE, 2009; del Arco et al., 2021).

Asimismo, la pandemia y el confinamiento de la población mundial generaron importantes desafíos de adaptación para las instituciones educativas. Esto provocó que los líderes directivos tomaran decisiones orientadas al cierre parcial de las actividades académicas y a la implementación de sistemas remotos de emergencia, tales como la enseñanza en línea mediante diversas plataformas digitales.

Cabe destacar que, como elemento integrador del proceso de gestión, el pensamiento directivo ocupa un lugar relevante en la configuración de las organizaciones. En este sentido, Álvarez (2006) plantea tipologías de pensamiento directivo y pensamiento estratégico que permiten comprender distintas formas de actuación de los líderes y directivos en las

organizaciones educativas, particularmente en contextos de crisis y transformación institucional.

Álvarez (2006) describe doce tipologías de pensamiento directivo, que abarcan desde un “pensamiento cero” hasta un “pensamiento estratégico”. Estas tipologías integran condiciones operativas relevantes y se articulan con elementos propios del pensamiento crítico, creativo e innovador.

Por ello, la tipología exploratoria se comprende como una construcción derivada de la observación del ejercicio de la gestión y de las actitudes asumidas por directivos y líderes de organizaciones educativas frente a los desafíos institucionales. Esta perspectiva permite analizar el sentido de responsabilidad con el que se ejerce el liderazgo en la gestión educativa (Álvarez, 2006).

A continuación, se describen de manera general algunas categorías comunes de la tipología del pensamiento directivo en la Tabla 4.

Tabla 4. Tipología del pensamiento directivo

Tipología	Definición
1. Pensamiento Cero	Actitud pasiva que implica “dejar hacer y dejar pasar”
2. Pensamiento Ingenuo	Afán de buscar “soluciones simples, sencillas, baratas y fáciles de controlar” para problemas muy complejos de carácter estructural en corto plazo.
3. Pensamiento Normativo - Burocrático	La observancia de las leyes y reglamentos permite resolver cualquier problema.
4. Pensamiento Evasivo (Gelatinoso)	El directivo evade las responsabilidades de gestión, resbalándoselas a sus subalternos o devolviéndolas a sus superiores jerárquicos.
5. Pensamiento Político (Democrático o Tribal)	Busca el poder por el poder. Supone la infalibilidad de la autoridad. Bloquea la delegación de funciones. Compromete la misión institucional.
6. Pensamiento Patrimonialista Autocrático	El directivo considera, que por el hecho de haber sido elegido o designado legalmente para un cargo, se ha convertido en dueño de la institución a su cargo.
7. Pensamiento Corporativo Político - Sindical	El Directivo trata de quedar bien con todos los grupos de poder; bien se trate de líderes sindicales, maestros, estudiantes, partidos

Tipología	Definición
	políticos, líderes empresariales o líderes sociales.
8. Pensamiento Corporativo Empresarial - Privado	Considera que las instituciones educativas se organizan y dirigen como cualquier empresa productiva o de servicios. Hace énfasis en los aspectos financieros y en la búsqueda de utilidades a corto plazo.
9. Pensamiento Racionalizador	Busca asignar recursos escasos entre usuarios que compiten entre sí por esos mismos recursos. Se fundamenta en el establecimiento claro de prioridades, que no siempre se manifiestan. Este criterio, aplicado en exceso, tiende a inhibir el desarrollo institucional.
10. Pensamiento Crítico	Busca llegar al fondo de los problemas e identifica la naturaleza peculiar de cada problema y su relación con otros problemas.
11. Pensamiento Creativo o Innovador	Cuestiona las futuras implicaciones de seguir con “más de lo mismo” que no han logrado solucionarse de fondo.
12. Pensamiento Estratégico	Supone un compromiso solidario con el cumplimiento de la misión institucional por parte de los integrantes de la organización, a través de la promoción del desarrollo del pensamiento crítico y del pensamiento innovador.

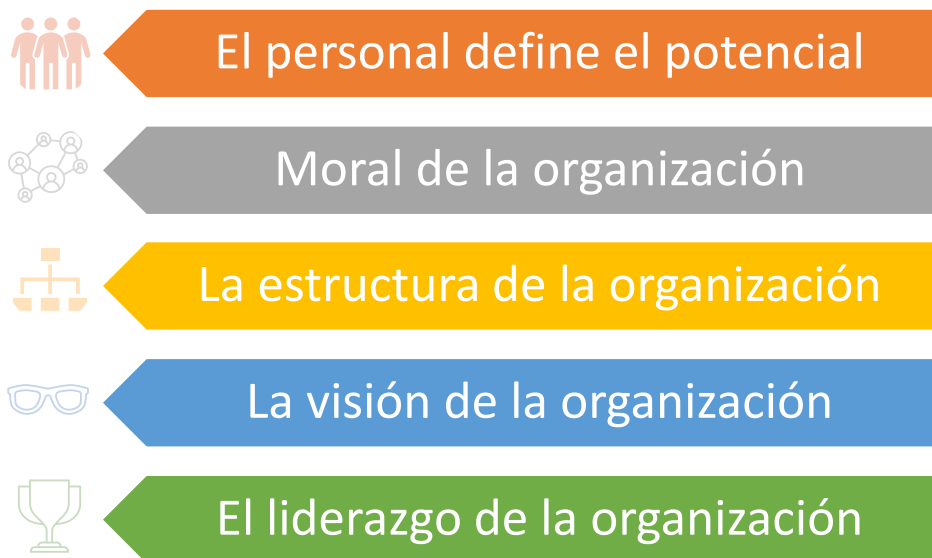
Nota. Tabla de elaboración propia, adaptada de Álvarez (2006)

Las tipologías del pensamiento directivo aluden a la forma en que los líderes procesan la información, toman decisiones y enfrentan los problemas dentro de una organización. Asimismo, conviene señalar que estos estilos de pensamiento no son mutuamente excluyentes, puesto que los líderes pueden articular distintos enfoques en función de la situación y de las necesidades específicas del contexto organizacional.

Asimismo, el desarrollo de habilidades de pensamiento directivo resulta fundamental para fortalecer la toma de decisiones y el ejercicio eficaz del liderazgo en el ámbito organizacional. Las tipologías del pensamiento directivo ofrecen un marco analítico pertinente para comprender cómo los líderes interpretan la realidad, orientan sus decisiones y enfrentan los desafíos propios de organizaciones cada vez más complejas.

En la Figura 1 se presentan las claves del liderazgo para el ejercicio de una gestión organizacional efectiva en contextos dinámicos y cambiantes.

Figura 1. Claves del éxito del liderazgo



Nota. Elaboración propia, adaptada de *Las 21 leyes de liderazgo*, por J. Maxwell, 2007, Editorial Grupo Nelson.

Cabe destacar que las claves del éxito en el liderazgo se sustentan en la articulación de habilidades, cualidades y valores sólidos, orientados por una visión clara y por el compromiso con el desarrollo del equipo de trabajo. De igual manera, el liderazgo efectivo se caracteriza por la toma de decisiones con integridad, la empatía y la capacidad de inspirar, motivar y conducir a los integrantes hacia el logro de objetivos comunes.

Las claves del éxito en el liderazgo varían según las situaciones y los contextos en los que se ejercen. En consecuencia, la construcción de relaciones sólidas dentro del equipo de trabajo propicia la confianza y fortalece la colaboración, aspectos esenciales para el logro del éxito individual y colectivo.

En este marco, el éxito en el liderazgo supone una combinación particular de habilidades, cualidades y valores que se ajusta a cada situación y a las características de las personas involucradas.

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo alude a la forma en que un líder se relaciona con sus subordinados, influye en la toma de decisiones y conduce al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, las habilidades directivas se manifiestan mediante diversos estilos de liderazgo, cada uno con rasgos y enfoques particulares.

Cabe señalar que la elección de un estilo de liderazgo dentro de una organización, ya sea pública o privada, depende de múltiples factores, entre los que destacan la naturaleza de la institución, la cultura organizacional, las metas y objetivos específicos, así como las características individuales de los líderes y de sus colaboradores.

De acuerdo con Madrigal (2017), los estilos de liderazgo constituyen un conjunto de habilidades que favorecen el desarrollo de conocimientos y la resolución de conflictos en la organización, al tiempo que permiten orientar a un grupo de personas hacia el cumplimiento de un objetivo común. En este sentido, las funciones directivas se vinculan con la gestión operativa, mientras que el liderazgo se concentra en influir, persuadir y motivar a los colaboradores para alcanzar las metas institucionales.

En la Tabla 5 se presentan tres tipos de liderazgo de uso frecuente en el ámbito educativo y organizacional.

Tabla 5. Tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo	Característica
Liderazgo instruccional	Este enfoque de liderazgo orienta a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales, mediante la provisión de dirección, apoyo y recursos para su crecimiento y aprendizaje.
Liderazgo distributivo	Es un enfoque en el que el liderazgo no se limita a una sola persona, sino que se distribuye entre varios miembros del equipo o de la organización. En este modelo, se reconoce que distintos integrantes del grupo pueden aportar liderazgo en áreas específicas de conocimiento, experiencia o habilidades.
Liderazgo pedagógico	Se centra en la mejora continua de la enseñanza y del aprendizaje en contextos educativos. Este tipo de liderazgo no se limita únicamente a los directores escolares, sino que también puede ser ejercido por docentes, coordinadores académicos y otros actores educativos.

Nota. Tabla de elaboración propia, adaptada de Bernal e Ibarrola (2016).

En el ámbito de la gestión educativa, Bernal e Ibarrola (2016) sostienen que la gobernanza de las organizaciones educativas puede ejercerse a través de diversos estilos de liderazgo. Desde esta perspectiva, cada estilo posee ventajas y limitaciones particulares, de modo que la efectividad del liderazgo se encuentra condicionada por la capacidad del líder para adecuarse a los contextos y a las necesidades específicas de la organización.

Asimismo, el éxito del liderazgo radica en la capacidad del líder para comprender las necesidades de su equipo y las condiciones de la situación en la que interviene. En consecuencia, el ejercicio del liderazgo demanda la adopción del enfoque más pertinente, en función de las competencias desarrolladas y de las exigencias del contexto.

Nuevos estilos de liderazgo

Ante los rápidos cambios en la tecnología, la cultura y la economía, han emergido nuevos modelos de liderazgo acordes con las exigencias de la realidad contemporánea. Estos modelos reflejan una transformación en la manera de concebir y ejercer el liderazgo, al orientarse hacia la adaptabilidad en contextos cambiantes, la valoración de la diversidad y la

inclusión, el desarrollo humano y el aprovechamiento estratégico de la tecnología para afrontar los desafíos y capitalizar las oportunidades del siglo XXI.

En la Tabla 6 se presentan algunos de los nuevos modelos de liderazgo.

Tabla 6. Nuevos modelos de liderazgo

Modelo de liderazgo	Definición
Liderazgo ético	Muestra una conducta apropiada y la fomenta en los seguidores mediante la comunicación y la toma de decisiones.
Liderazgo auténtico	Sus líderes son conscientes de sí mismos y de su entorno, y muestran confianza, esperanza, optimismo, resiliencia y carácter moral.
Liderazgo servicio	Prioriza la ayuda a los demás y fomenta un entorno en el que el equipo prospera y produce trabajo de calidad.

Nota. Tabla de elaboración propia, adaptada de Brown et al. (2005), Avolio y Gardner (2005) y Barbuto Jr. y Wheeler (2006)

Cabe señalar que el liderazgo ético adquiere particular relevancia, en tanto se fundamenta en principios y valores morales sólidos que orientan las decisiones y las acciones del líder hacia el bienestar común y el beneficio de todas las partes involucradas. Desde esta perspectiva, dicho liderazgo se sustenta en principios como la integridad, la responsabilidad, el respeto, la empatía, la justicia y el compromiso con el bien común. En consecuencia, los líderes éticos no solo procuran el logro de resultados, sino que además buscan alcanzarlos de manera congruente con un sentido de propósito y con fundamentos morales sólidos.

En este marco, los nuevos modelos de liderazgo constituyen referentes útiles para comprender su operacionalización en líderes cuyas prácticas se sustentan en comportamientos orientados por valores éticos y morales. Durante las últimas décadas, las teorías del liderazgo han enfatizado rasgos de personalidad, capacidades intelectuales y comportamientos socialmente influyentes como elementos explicativos de las formas contemporáneas de ejercer el liderazgo.

Liderazgo inclusivo

Los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, como el liderazgo distribuido y el liderazgo pedagógico, son reconocidos por su papel clave en la gestión educativa, particularmente en el fortalecimiento de los equipos de trabajo de alto rendimiento y en la mejora de la calidad educativa para los estudiantes.

Uno de los principales desafíos del liderazgo en las organizaciones educativas consiste en integrar acciones orientadas a la construcción de un ambiente laboral basado en el respeto, la tolerancia, el reconocimiento y la valoración de las necesidades de toda la comunidad educativa.

En este sentido, resulta fundamental promover una formación de calidad en la cultura escolar de la organización educativa, a fin de favorecer el desarrollo de un clima organizacional inclusivo. Asimismo, en los centros escolares cobra especial relevancia la participación de las familias, dado que su involucramiento desempeña un papel clave en la promoción de beneficios para el alumnado y para la comunidad educativa en su conjunto (Crisol et al., 2022).

Para promover la igualdad y la justicia social en las organizaciones educativas, se requiere un liderazgo orientado a la inclusión de toda la comunidad, con un interés creciente en la atención y mejora de la diversidad escolar. De este modo, el liderazgo inclusivo contribuye al fortalecimiento de prácticas más equitativas y participativas dentro de la institución.

Por ello, los actores que conforman la organización educativa, entre ellos el personal directivo, administrativo y docente, participan de manera conjunta en el logro de los objetivos de la misión escolar. Esta participación favorece el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones, con el propósito de alcanzar el éxito académico. A la vez, fortalece el compromiso con la comunidad y promueve la construcción de una identidad institucional y de un desarrollo social orientado a garantizar entornos inclusivos en la diversidad escolar (Crisol et al., 2022).

Cabe mencionar que el concepto de inclusión ha estado tradicionalmente vinculado a la discapacidad y a las necesidades educativas especiales. Sin embargo, en años recientes, los estudiantes y las familias han comenzado a ocupar un lugar central en la toma de decisiones sobre prácticas inclusivas, como una forma de concientizar y activar a la comunidad en la participación de la vida escolar (Sotomayor et al., 2020).

En este marco, la inclusión surge como respuesta a procesos de exclusión asociados con factores como la discapacidad, la pobreza, el género y la etnia, entre otros. Esta realidad ha impulsado transformaciones estructurales reflejadas en políticas educativas, políticas sociales y nuevas prácticas orientadas a fortalecer la participación de la comunidad educativa (Ossa et al., 2014).

Asimismo, en la gestión educativa, la inclusión implica relaciones de colaboración orientadas a mejorar el rendimiento escolar y a favorecer que los estudiantes alcancen su máximo potencial. Del mismo modo, el fortalecimiento del clima organizacional contribuye a resolver problemas de convivencia y propicia procesos de democratización en la organización educativa.

En este sentido, el liderazgo inclusivo se sustenta en aportes del liderazgo distribuido y del liderazgo pedagógico. Murillo (2006) considera que ambos representan enfoques especialmente relevantes para la gestión educativa, ya que promueven la colaboración participativa de toda la comunidad escolar mediante el compromiso mutuo.

Cabe destacar que la Agencia Europea para las Necesidades Especiales y la Educación Inclusiva (2019) subraya la importancia del sentido de pertenencia de las familias y de los estudiantes, así como de una conexión emocional compartida. Desde esta perspectiva, el liderazgo inclusivo involucra a toda la comunidad educativa y compromete a los líderes escolares a fortalecer los vínculos y a reflexionar sobre nuevas formas de gestión que favorezcan la participación de las familias en la toma de decisiones escolares. Esta necesidad cobra especial relevancia ante la presencia de desacuerdos y desconfianza mutua (Okoko, 2019).

Además, los líderes educativos buscan estrategias diversas para mejorar la calidad de la educación inclusiva, a través de la interacción entre instituciones y de la creación de mecanismos de corresponsabilidad (Crisol et al., 2022).

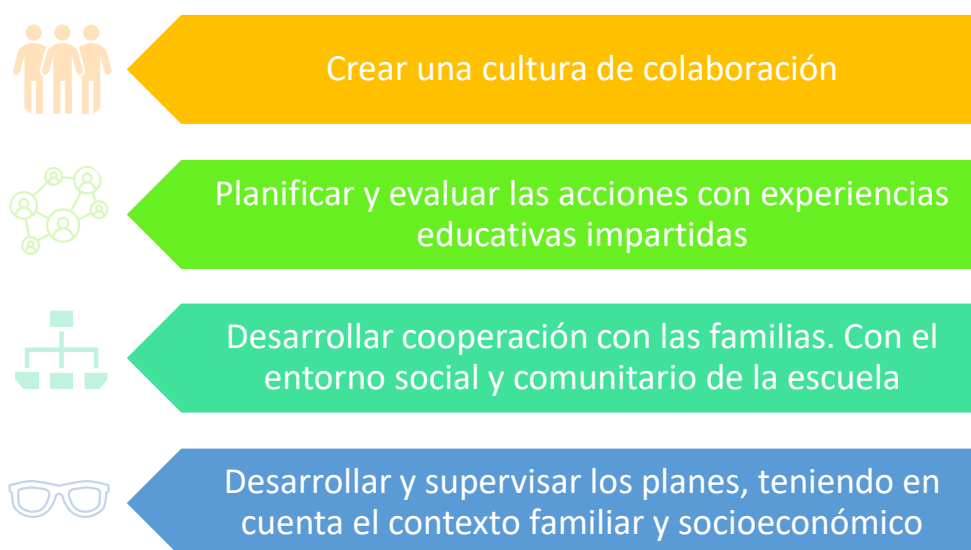
De acuerdo con Valdés (2019), uno de los principales desafíos de la inclusión educativa consiste en identificar nuevas prácticas de liderazgo en los equipos de trabajo escolar, dado que estas influyen en la construcción de culturas organizacionales inclusivas.

Asimismo, el papel de los líderes y del personal administrativo resulta fundamental para establecer vínculos entre la organización educativa, la comunidad y las familias, quienes comparten un objetivo mutuo centrado en la misión institucional y en la maximización del éxito educativo.

En el liderazgo inclusivo, Collet-Sabé (2020) destaca la importancia de la participación activa de las familias como vínculo social y como elemento central en el diseño de nuevos programas de inclusión que involucren a toda la comunidad educativa en el desarrollo académico y socioemocional.

Por consiguiente, DeMatthews (2021) identifica cuatro prácticas de liderazgo que resultan clave para la creación de escuelas inclusivas efectivas, las cuales se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Claves para crear escuelas inclusivas efectivas



Nota. *Elaboración propia, adaptada de* Undoing systems of exclusion: Exploring inclusive leadership and systems thinking in two inclusive elementary schools, *por* DeMatthews (2021), Journal of Educational Administration.

Para promover la inclusión en el aprendizaje de los estudiantes, se requiere que los líderes de la organización educativa desarrollen prácticas de liderazgo orientadas a este propósito. De igual forma, resulta esencial fomentar la colaboración con las familias y con otras instituciones educativas en los procesos de planificación y evaluación de programas inclusivos.

Por otra parte, la carencia de recursos materiales y de servicios en las organizaciones educativas ha dificultado el desarrollo de procesos de enseñanza y aprendizaje en contextos de inclusión educativa. Frente a ello, la implementación de prácticas de liderazgo vinculadas con estrategias pedagógicas inclusivas favorece una mejor distribución de servicios y recursos, al tiempo que fortalece las capacidades de liderazgo de docentes y directivos en las instituciones escolares.

Asimismo, todavía son escasas las investigaciones que analizan la apertura institucional y el desarrollo comunitario impulsados por prácticas de liderazgo dirigidas a facilitar procesos de inclusión. En este sentido, resulta pertinente profundizar en el estudio de temas vinculados con la diversidad, así como con la promoción de la participación de las familias y de la comunidad educativa (Barrientos et al., 2016).

Cabe señalar que el liderazgo inclusivo puede aportar beneficios significativos a la mejora continua y a la consolidación de organizaciones educativas de calidad. Asimismo, contribuye a la construcción de una cultura escolar inclusiva en la que los estudiantes sean reconocidos, atendidos y valorados, favoreciendo la igualdad de oportunidades en toda la comunidad educativa.

Liderazgo digital

La crisis sanitaria derivada de la COVID-19 puso en evidencia importantes limitaciones en el liderazgo de las organizaciones educativas durante la pandemia. En ese escenario, el tránsito de un modelo presencial hacia una enseñanza remota de emergencia ocurrió de forma abrupta a nivel global y en todos los niveles del sistema educativo.

En este marco, la figura directiva adquirió un papel central al ejercer un liderazgo digital que permitió sostener la interacción entre el personal administrativo, el personal docente y el estudiantado mediante entornos virtuales y remotos.

Cabe señalar que Berkovich y Hassan (2023) conceptualizan el liderazgo transformacional digital como un estilo mediante el cual los directivos implementan estrategias tecnológicas y de comunicación digital para interactuar con todos los integrantes de la organización educativa. Asimismo, la adopción de este estilo en contextos de crisis contribuye a afrontar los conflictos organizacionales y escolares derivados de los cambios abruptos en la modalidad educativa.

Por otra parte, uno de los ámbitos más afectados en la gestión educativa durante la crisis sanitaria fue la implementación de modelos de aprendizaje en línea, apoyados en plataformas digitales para la realización de reuniones con el personal administrativo y docente, así como para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje con el alumnado.

Liderazgo escolar transformacional

Bass y Riggio (2006) definen el liderazgo transformacional como un enfoque en el que el líder orienta sus acciones a elevar las aspiraciones y el desempeño de sus subordinados, al tiempo que fortalece en ellos la confianza necesaria para alcanzar mayores niveles de logro dentro de la organización. Por esta razón, el liderazgo transformacional es considerado uno de los modelos más influyentes en la promoción de cambios organizacionales. En el campo de la administración, la teoría del liderazgo transformacional fue retomada a finales del siglo XX por Leithwood y Steinbach (1995). En el ámbito de la gestión educativa, este enfoque favorece la motivación, el desarrollo del estudiantado y el compromiso del personal docente. Además, este estilo adquiere especial relevancia en contextos de crisis, ya que el líder, ante situaciones complejas, brinda orientación, apoyo y sentido de dirección a sus colaboradores, lo que fortalece la toma de decisiones con mayor determinación y confianza (Berkovich y Hassan, 2023).

Liderazgo transformacional digital

El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha configurado un nuevo paradigma en los desafíos del liderazgo y en los entornos laborales de las organizaciones del sector público e industrial. En este contexto, la comunicación virtual ha abierto un nuevo campo de análisis sobre las interacciones entre líderes y subordinados. Además, la comunicación mediante entornos digitales ha demandado nuevas competencias, tanto para una interacción eficaz como para el manejo adecuado de herramientas tecnológicas. Asimismo, la aplicación del liderazgo transformacional en entornos digitales constituye un tema emergente, especialmente por su relevancia en el desempeño de equipos virtuales. En la gestión educativa, este enfoque ha cobrado importancia en los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados de forma remota o virtual, lo que ha dado lugar a nuevos esquemas educativos, entre ellos los modelos híbridos en distintos niveles de formación. Las características del liderazgo transformacional digital han incidido en los resultados del aprendizaje de los estudiantes, al inspirarlos a alcanzar objetivos desafiantes. Del mismo modo, este estilo ha favorecido la satisfacción del personal docente al observar avances en el proceso formativo, así como la conformación de equipos de trabajo entre estudiantes mediante plataformas digitales (Berkovich y Hassan, 2023).

El liderazgo desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento del compromiso organizacional y en la cohesión de los equipos de trabajo. En este sentido, Bogler y Berkovich

(2022) definen el compromiso organizacional como un fuerte apego o vínculo psicológico hacia una organización específica, impulsado tanto por motivos internos como por presiones normativas externas. Esta condición favorece el compromiso afectivo, en la medida en que el vínculo emocional con la organización promueve una mayor colaboración, sentido de pertenencia e identidad institucional. Por lo tanto, los líderes fortalecen el compromiso de los integrantes de la organización mediante apoyo socioemocional, lo que contribuye al desarrollo de vínculos afectivos y a un mejor desempeño en las actividades institucionales (Berkovich y Hassan, 2023).

Por otra parte, durante la crisis sanitaria, las organizaciones educativas adaptaron su funcionamiento a espacios virtuales con el propósito de garantizar la continuidad de las actividades escolares. En este escenario, la gestión de dichos entornos exigió mayor resiliencia de los integrantes de la organización, inversión en programas tecnológicos, establecimiento de acuerdos institucionales y fortalecimiento del empoderamiento colectivo para afrontar los desafíos de los sistemas remotos de emergencia, todo ello bajo un liderazgo sólido orientado al cumplimiento de la misión organizacional. Una de las principales características en la conformación de equipos virtuales de trabajo es el compromiso organizacional de todos sus integrantes. De esta manera, el liderazgo transformacional digital fomenta un compromiso afectivo y eficaz entre los miembros de la organización (Whillans, Perlow y Turek, 2021). El compromiso organizacional es fundamental en los entornos escolares, ya que contribuye a la eficacia de los resultados alcanzados en relación con los objetivos institucionales, sin ejercer presión indebida sobre la comunidad educativa ni limitar sus recursos. Asimismo, los efectos motivacionales en el personal docente favorecen mayores niveles de compromiso, lo que puede reducir la rotación y la deserción profesional (Bogler y Berkovich, 2022).

Cabe destacar que el liderazgo resulta crucial en los entornos virtuales, dado que promueve la integración y la eficacia organizacional. Además, el papel de los líderes educativos es decisivo en el desempeño de su gestión como promotores de la excelencia y de la calidad institucional. Por ello, el liderazgo es percibido por los docentes como un factor estrechamente vinculado con el éxito organizacional, ya que influye en el compromiso afectivo y en otras formas de compromiso dentro de la institución. En consecuencia, los entornos virtuales, caracterizados por interacciones digitales y distancia física, modifican las dinámicas del liderazgo en los procesos de relación entre directivos y equipos de trabajo.

Liderazgo transformacional

El liderazgo constituye un componente esencial en las operaciones organizacionales y en la generación de procesos de cambio e innovación en los modelos de gestión. Desde esta perspectiva, la formación de líderes representa una labor compleja, motivo por el cual diversos teóricos se han orientado a definir las características de un liderazgo eficaz. No obstante, la diversidad de modelos existentes y la complejidad de su aplicación en la práctica dificultan su delimitación y operacionalización (Deng et al., 2022).

En este contexto, el liderazgo transformacional se concibe como un comportamiento orientado a inspirar, empoderar y favorecer el desarrollo de otras personas. Por su parte, el liderazgo ético se distingue por conductas que ejemplifican y promueven principios morales sólidos. A su vez, el liderazgo auténtico refleja la conciencia del líder respecto de sus valores y la comunicación transparente de estos. Finalmente, el liderazgo de servicio adopta una orientación centrada en servir a los demás en el ámbito laboral (Deng et al., 2022).

Según Deng et al. (2022), las características principales del liderazgo transformacional son las siguientes:

- ❖ Influencia idealizada
- ❖ Estimulación intelectual
- ❖ Consideración individual
- ❖ Motivación inspiradora

En consecuencia, la articulación de estas cuatro características puede constituir una base pertinente para el diseño y la implementación de diversos comportamientos de liderazgo transformacional en distintos contextos organizacionales.

Liderazgo femenino

El liderazgo femenino se refiere al estilo de liderazgo ejercido por las mujeres en diversos ámbitos, entre ellos los negocios, la política, la educación y otras organizaciones. Asimismo, suele asociarse con características como la empatía, el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y la resiliencia.

No obstante, a pesar de estos atributos positivos, el liderazgo femenino también enfrenta obstáculos y desafíos particulares, entre ellos la discriminación de género, los estereotipos culturales y diversas barreras estructurales. Sin embargo, a medida que la sociedad avanza hacia una mayor igualdad de género y reconoce el valor del liderazgo

ejercido por las mujeres, un número creciente de ellas asume roles directivos y deja una huella significativa en sus respectivos ámbitos de acción.

Cabe mencionar que la percepción tradicional del paradigma del liderazgo ha estado vinculada históricamente con una figura masculina. En este sentido, los estilos de liderazgo han diferido en función de comportamientos tipificados por género. Por ello, la creciente participación de mujeres en cargos directivos ha estado condicionada, en muchos casos, por la adopción de estilos de liderazgo contruidos desde una óptica masculina (Carrasco y Barraza, 2021).

Uno de los desafíos que enfrentan las líderes femeninas es la tendencia a experimentar aislamiento social y profesional, situación que las lleva a renegociar su identidad de pertenencia para adaptarse a nuevos contextos organizacionales. Debido a ello, el liderazgo femenino ha debido configurarse a partir de características amplias y flexibles que le permiten asumir funciones de mando en diversos escenarios de gestión organizacional (Jones, 2017).

Por consiguiente, incrementar la igualdad de género en la conformación de equipos de trabajo dentro de las organizaciones resulta fundamental para alcanzar resultados de excelencia y reconocer la importancia del talento femenino como un recurso valioso. De igual forma, favorecer oportunidades para el desarrollo del liderazgo femenino en los procesos directivos contribuye a la solución de problemas y al mejoramiento organizacional (Grant Thornton, 2022).

Con base en Carrasco y Barraza (2021), el liderazgo femenino se caracteriza por su capacidad para contribuir a la resolución de conflictos y para empoderar a los grupos de trabajo de alto rendimiento. Asimismo, fortalece los vínculos de trabajo colaborativo, la integración social y la construcción de entornos más horizontales de cooperación mutua.

De igual manera, este estilo de liderazgo se distingue por atender las necesidades de la organización mediante el impulso del trabajo colaborativo, el desarrollo personal, la participación conjunta, la comunicación asertiva y la reconstrucción de relaciones desde una perspectiva democrática, orientada al logro de los objetivos organizacionales (Carrasco y Barraza, 2021).

El liderazgo femenino también se caracteriza por una fuerte conexión emocional con el equipo de trabajo. Esto implica la capacidad de comprender y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, lo que resalta la importancia de una inteligencia emocional eficaz para el adecuado manejo de los vínculos laborales.

Asimismo, la líder establece una gestión adecuada de la expresión emocional dentro del equipo de trabajo. Estas cualidades favorecen un equilibrio más eficaz en el desempeño y en el ambiente laboral.

Por lo tanto, Carrasco y Barraza (2021) señalan que el liderazgo femenino se distingue por el acompañamiento a colegas más jóvenes desde un enfoque empático que fomenta la comunicación, la escucha activa y la construcción de relaciones cercanas.

Este estilo de liderazgo comparte rasgos con el liderazgo distribuido, al impulsar la colaboración, la justicia social y una ética del cuidado como eje central de la práctica directiva. Asimismo, se sustenta en la priorización de las personas colaboradoras, el fortalecimiento de la comunicación abierta, la capacidad de escuchar activamente y la incorporación de la empatía en la toma de decisiones. De este modo, promueve la acción comunitaria y la cooperación en contextos sociales y laborales (Carrasco y Barraza, 2021).

Durante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, el liderazgo femenino fue asociado con cualidades preventivas, rápidas y empáticas. Distintos análisis destacaron la relevancia de formas de conducción basadas en la honestidad, la empatía y la toma de decisiones ágiles, informadas y socialmente sensibles frente a la crisis sanitaria (Meggiolaro, 2020).

Desafío de los líderes en la gestión educativa

La globalización ha ejercido una influencia significativa en el ámbito educativo, al estar estrechamente vinculada con procesos económicos, políticos, tecnológicos y culturales. En este contexto, resulta fundamental capacitar a las personas para integrarse y colaborar en equipos interdisciplinarios. Asimismo, este fenómeno ha impulsado procesos de descentralización en la educación, los cuales se observan a nivel internacional.

De igual manera, la sociedad contemporánea, caracterizada por el cambio constante y la complejidad, ha propiciado una descentralización del poder en las instituciones educativas, lo que incrementa las demandas hacia el liderazgo en dichas organizaciones (Krüger, 2010).

Los líderes en las instituciones escolares enfrentan desafíos que exigen competencias orientadas a fomentar una cultura de colaboración y a consolidar equipos de alto rendimiento. A ello se suma la necesidad de mantener altas expectativas académicas y de contribuir de manera positiva al desempeño escolar de los estudiantes.

En este sentido, Sepúlveda y Aparicio (2017) señalan que existen tres tipos de liderazgo en educación: el liderazgo orientado a garantizar altos niveles de aprendizaje, el liderazgo dirigido a mejorar la motivación y promover la colaboración, y el liderazgo enfocado en capacitar a los docentes para asumir roles de liderazgo. Estos enfoques favorecen de manera significativa el rendimiento educativo.

Es fundamental que los líderes escolares implementen programas educativos efectivos que desarrollen habilidades y conocimientos para abordar problemas complejos y promover mejoras estratégicas, considerando la cultura propia de la institución educativa. El éxito del liderazgo escolar depende tanto del estilo de liderazgo adoptado como de la conformación de equipos colaborativos capaces de generar soluciones creativas a los desafíos presentes (Sepúlveda y Aparicio, 2017).

Por ello, el liderazgo desempeña un papel crucial en el rendimiento académico de los estudiantes, al influir en su desempeño a través de la relación con los docentes, las características individuales del alumnado y el contexto particular de cada establecimiento educativo.

El líder educativo, aunque suele percibirse como un agente indirecto, desempeña una función clave al construir las condiciones necesarias dentro de las aulas. Además, su influencia se extiende a la organización del trabajo en clase y al mejoramiento de la calidad de la enseñanza impartida por los docentes. De este modo, fomenta un clima organizacional propicio para el desarrollo académico y para el establecimiento de altas expectativas (Sepúlveda y Aparicio, 2017).

En este sentido, Hallinger (2011) señala que los directivos reconocen la importancia de adoptar estilos de liderazgo ajustados a distintas circunstancias y prioridades específicas. Desde esta perspectiva, el liderazgo no constituye una solución única para mejorar la educación, sino un proceso de cambio sistemático y orientado que impacta de manera positiva en las estructuras académicas y promueve buenas prácticas pedagógicas.

Desafíos del liderazgo

El liderazgo conlleva enfrentar desafíos diversos, los cuales dependen en gran medida del contexto específico en el que el líder se desempeña y de la efectividad con la que asume sus funciones.

En el escenario organizacional actual, el liderazgo afronta retos complejos que transforman la manera de guiar equipos y organizaciones. La diversidad generacional, la búsqueda de propósito, el bienestar emocional y la adaptación constante al cambio caracterizan el entorno contemporáneo. En este marco, liderar no se limita al ejercicio de la autoridad formal, sino que implica construir confianza, fomentar la colaboración y promover una comunicación empática.

Además, los desafíos del liderazgo contemporáneo incluyen el manejo de la incertidumbre y la toma de decisiones en entornos dinámicos. La innovación, el aprendizaje continuo y la apertura al diálogo fortalecen la capacidad de respuesta ante escenarios cambiantes. Un liderazgo alineado con valores humanos favorece la cohesión del equipo y contribuye al desarrollo integral de las personas, generando un impacto positivo tanto en el ámbito organizacional como en el social.

En este contexto, el liderazgo adquiere un enfoque más humano, en el que la comprensión de las necesidades individuales y colectivas constituye un factor clave para alcanzar resultados sostenibles. En la Tabla 7 se presentan algunos de los desafíos más comunes que enfrentan los líderes.

Tabla 7. Desafíos del liderazgo

Desafíos	Descripción
Comunicación efectiva	Los líderes valoran la comunicación clara y efectiva, basada en la comprensión, la escucha activa y la adaptación al equipo.
Toma de decisiones	Los líderes enfrentan decisiones complejas que consideran resolver con rapidez y eficacia, aun bajo presión e incertidumbre.
Motivación del equipo	El liderazgo inspira a un equipo diverso al considerar sus necesidades y aspiraciones para mantener la motivación.
Gestión del cambio	Los líderes guían a sus equipos en procesos de cambio y enfrentan la resistencia como un reto clave.
Desarrollo de habilidades	El éxito a largo plazo requiere desarrollar al equipo y adaptar el liderazgo, mediante el fortalecimiento de habilidades y el aprendizaje continuo.
Gestión del tiempo	Los líderes enfrentan muchas tareas, por lo que una gestión eficaz del tiempo ayuda a evitar el agobio.
Resolución de conflictos	Los conflictos son comunes en los equipos y los líderes buscan resolverlos de forma justa y constructiva.
Cultura organizacional	Construir una cultura organizacional positiva es un reto constante que depende de las acciones y decisiones de los líderes.
Adaptabilidad	En un entorno empresarial cambiante, los líderes buscan adaptarse a nuevas circunstancias y tendencias.
Autoconocimiento	Los líderes efectivos reconocen sus fortalezas, debilidades y sesgos para ejercer un liderazgo auténtico.

Nota. Tabla de elaboración propia, adaptada de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*
(Maxwell, 2007)

Enfrentar los desafíos del liderazgo exige competencias sólidas, empatía, inteligencia emocional y una orientación permanente hacia el desarrollo personal y profesional. En contextos dinámicos y complejos, los líderes requieren fortalecer su capacidad de adaptación, gestionar el cambio, atender la diversidad, tomar decisiones éticas y sostener procesos continuos de aprendizaje.

Los desafíos del liderazgo son variados y pueden manifestarse en distintos ámbitos, ya sea en el plano profesional, comunitario o personal. Entre los más recurrentes se encuentran la gestión de equipos diversos, la toma de decisiones bajo presión, la resolución de conflictos, la motivación de los integrantes del equipo y la adaptación a cambios acelerados del entorno. Si bien estos desafíos pueden percibirse como exigentes, también constituyen oportunidades valiosas para el aprendizaje y el crecimiento.

En este sentido, afrontar tales retos permite desarrollar flexibilidad para responder a situaciones imprevistas, empatía para comprender las necesidades del equipo y habilidades vinculadas con la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la conducción con visión y propósito. En consecuencia, el abordaje adecuado de los desafíos del liderazgo contribuye no solo al logro de los objetivos organizacionales, sino también a la consolidación de ambientes de confianza, motivación y compromiso en los equipos de trabajo.

Discusión

La investigación analizó los desafíos del liderazgo distribuido en el contexto de la gestión educativa contemporánea y puso de relieve su relevancia en entornos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y la transformación digital. Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo distribuido se consolida como un modelo que fortalece la participación colectiva, la corresponsabilidad y el compromiso organizacional, en concordancia con lo planteado por Murillo (2006) y Riveros (2012), quienes reconocen su contribución al mejoramiento institucional.

En comparación con estudios previos, los hallazgos coinciden en que la distribución del liderazgo favorece la construcción de culturas colaborativas y el fortalecimiento de redes internas de trabajo. Investigaciones como las de Leithwood, Harris y Hopkins (2020) resaltan que la influencia del liderazgo escolar incrementa su impacto cuando se ejerce de manera compartida, aspecto que se refleja en el análisis teórico desarrollado. Asimismo, Bello Villablanca y López-Yáñez (2022) subrayan la importancia de las relaciones y redes sociales

en la eficacia escolar, lo cual guarda relación con la necesidad de coordinación y confianza identificada en este estudio.

No obstante, también se observan diferencias relevantes respecto a otros trabajos. Mientras algunas investigaciones enfatizan los beneficios del liderazgo distribuido en términos de rendimiento académico y mejora escolar, el presente estudio profundiza en los desafíos operativos que surgen durante su implementación, tales como la ambigüedad en la toma de decisiones, la duplicidad de funciones y las tensiones derivadas de una cultura organizacional poco consolidada. En consecuencia, estos elementos amplían la comprensión del fenómeno al integrar no solo sus ventajas, sino también sus limitaciones estructurales y culturales.

Entre las principales limitaciones del estudio se identifica el alcance teórico-documental del análisis, centrado en la revisión de literatura y en la integración conceptual de diversos enfoques de liderazgo. La ausencia de un estudio empírico con trabajo de campo restringe la posibilidad de contrastar los hallazgos con evidencias cuantitativas o cualitativas en contextos específicos. Asimismo, el enfoque se orienta principalmente al ámbito educativo, lo que limita la generalización hacia otros sectores organizacionales.

Asimismo, otro aspecto que conviene considerar es que el liderazgo distribuido se encuentra estrechamente vinculado al contexto institucional, cultural y normativo de cada organización. Por ello, los resultados deben interpretarse desde una perspectiva situada, reconociendo que las dinámicas de poder, la formación directiva y la madurez organizacional influyen significativamente en su implementación.

A pesar de estas limitaciones, el estudio aporta un avance conceptual al integrar los desafíos del liderazgo distribuido con enfoques contemporáneos como el liderazgo digital, inclusivo y transformacional. Esta articulación permite comprender el liderazgo distribuido no solo como una estrategia organizativa, sino como un modelo dinámico que interactúa con los cambios tecnológicos, sociales y culturales actuales.

En definitiva, la discusión establece una relación coherente entre los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas, al evidenciar que el liderazgo distribuido representa una alternativa estratégica viable, siempre que se acompañe de estructuras claras, formación continua y una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación efectiva y la responsabilidad compartida.

Conclusión

El liderazgo distribuido representa una alternativa relevante frente a los modelos tradicionales de dirección, aunque enfrenta desafíos significativos en su implementación. La coordinación entre múltiples actores, la claridad en la toma de decisiones y la responsabilidad compartida constituyen aspectos críticos que inciden en su efectividad.

Asimismo, la ausencia de una cultura organizacional sustentada en la confianza y la colaboración limita su desarrollo y sostenibilidad. A pesar de ello, este enfoque favorece la participación activa, el compromiso colectivo y la innovación, elementos fundamentales para la gestión de entornos organizacionales con altos niveles de complejidad.

En este sentido, la consolidación del liderazgo distribuido implica no solo la participación compartida en las funciones de conducción, sino también la existencia de estructuras definidas, mecanismos de comunicación efectivos y una orientación estratégica que articule las capacidades y experiencias de los distintos integrantes de la organización. Desde esta perspectiva, su valor radica en fortalecer el trabajo conjunto y ampliar las posibilidades de respuesta ante las demandas institucionales contemporáneas.

El liderazgo distribuido aporta ventajas relevantes para las organizaciones, ya que favorece una mayor adaptabilidad y una mejor capacidad de respuesta ante los cambios al compartir la toma de decisiones entre distintos integrantes del equipo. Asimismo, contribuye al desarrollo del talento individual al reconocer y potenciar capacidades de liderazgo en diversas áreas de conocimiento, experiencia y habilidades.

De igual manera, la participación de múltiples actores en los procesos de liderazgo fortalece la resiliencia organizacional, disminuye la dependencia de una figura central y estimula la creatividad y la innovación a partir de la diversidad de perspectivas. Además, al compartir la responsabilidad y la autoridad, este enfoque incrementa el compromiso y la motivación de los miembros del equipo.

El liderazgo distribuido favorece la construcción de ambientes laborales colaborativos y basados en la confianza, en los que se reconoce la contribución de cada integrante. No obstante, su implementación también implica desafíos importantes, debido a la complejidad de coordinar responsabilidades, articular estilos de liderazgo y mantener claridad en la toma de decisiones. Por ello, su efectividad depende de estructuras organizativas claras, comunicación constante y condiciones institucionales que favorezcan el trabajo conjunto.

En este enfoque de liderazgo se presentan desafíos específicos que exigen flexibilidad, comunicación efectiva, coordinación, construcción de confianza y una cultura organizacional sólida. La comprensión y atención de estos factores permite aprovechar de mejor manera el potencial del liderazgo distribuido para fortalecer el desempeño de los equipos y favorecer el cumplimiento de las metas organizacionales.

La efectividad del liderazgo distribuido se sustenta en la capacidad de ajustar las prácticas de conducción a las necesidades y contextos de la organización, así como en el establecimiento de procesos de comunicación claros, transparentes y apoyados en recursos que faciliten la interacción entre los integrantes del equipo. Del mismo modo, el empoderamiento, la confianza y la delegación de responsabilidades fortalecen el compromiso y el sentido de pertenencia, mientras que una cultura orientada a la colaboración, el trabajo conjunto y la autonomía brinda las condiciones necesarias para su desarrollo.

Asimismo, el fortalecimiento de habilidades vinculadas con el liderazgo, la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, junto con mecanismos de seguimiento y evaluación, contribuye a identificar áreas de mejora y a optimizar las estrategias implementadas. Desde esta perspectiva, el liderazgo distribuido adquiere relevancia como un enfoque que, más allá de redistribuir funciones, requiere condiciones organizacionales precisas para consolidarse y responder de manera efectiva a las demandas institucionales.

El liderazgo distribuido se sustenta en la capacidad de la organización y de sus integrantes para adaptarse a las circunstancias, comunicarse de manera efectiva, empoderar a los miembros del equipo, fomentar una cultura colaborativa, desarrollar habilidades y mantener una evaluación constante del desempeño. Desde esta perspectiva, su consolidación depende de la articulación de prácticas colectivas orientadas al cumplimiento de objetivos comunes.

Además, la integración de estos elementos contribuye a la construcción de un entorno de trabajo dinámico, transparente y motivador, en el que cada integrante de la organización se reconoce como parte valiosa del esfuerzo colectivo y se compromete con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, el ejercicio distribuido del liderazgo fortalece el rendimiento de los equipos al promover una participación más activa, coordinada y responsable.

En última instancia, la efectividad del liderazgo distribuido se hace más evidente cuando los desafíos asociados a su implementación son atendidos de manera adecuada. En tales condiciones, este enfoque favorece la agilidad, la colaboración y la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo ante entornos cambiantes. Por ello, su relevancia radica en ofrecer una alternativa estratégica para organizaciones que operan en contextos caracterizados por la interdependencia, la transformación digital y el trabajo en red.

Futuras líneas de investigación

A partir de los hallazgos y del análisis desarrollado, se identifican diversas líneas de investigación pertinentes para profundizar en el estudio del liderazgo distribuido en la gestión educativa y organizacional.

En primer lugar, resulta relevante desarrollar investigaciones empíricas que analicen la implementación del liderazgo distribuido en instituciones educativas específicas, mediante estudios de caso, enfoques cualitativos o diseños mixtos que permitan evaluar su impacto en el desempeño académico, el clima organizacional y el compromiso docente.

En segundo término, se propone explorar la relación entre liderazgo distribuido y liderazgo digital en entornos híbridos o virtuales, especialmente ante la consolidación de modelos educativos mediados por tecnologías de la información. El análisis de la distribución de responsabilidades en equipos virtuales y de la construcción de confianza en espacios digitales constituye un campo de estudio con amplio potencial académico.

Otra línea de investigación se orienta al estudio del liderazgo distribuido desde una perspectiva de género, con énfasis en la interacción entre liderazgo femenino y estructuras colaborativas. El examen de estas dinámicas permitiría comprender de qué manera la distribución del liderazgo favorece la equidad, la inclusión y la transformación cultural dentro de las organizaciones.

Asimismo, resulta pertinente examinar la influencia de la cultura organizacional en la sostenibilidad del liderazgo distribuido, considerando variables como la resistencia al cambio, los estilos de pensamiento directivo y los mecanismos de evaluación institucional.

Finalmente, se identifica la necesidad de diseñar instrumentos de medición que permitan evaluar el grado de madurez del liderazgo distribuido en las organizaciones, integrando dimensiones como la comunicación, el empoderamiento, la coordinación, la confianza y los resultados institucionales. Este desarrollo metodológico contribuiría a fortalecer el rigor científico en el estudio del fenómeno.

En conjunto, estas líneas de investigación amplían las posibilidades de análisis del liderazgo distribuido y ofrecen nuevas oportunidades para profundizar en su comprensión teórica y práctica dentro del campo de la gestión educativa contemporánea.

Referencias

Álvarez, I. (2006). *Desafíos y alternativas de la investigación sobre gestión educativa en el IPN*.

<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/1261/1/isaias.pps>

Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Barbuto, J. E., Jr. y Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group y Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>

Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). El papel directivo y la promoción de la participación de las familias y la comunidad en las escuelas básicas: El caso de la Comuna de Panguipulli (Chile). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bello Villablanca, J. R. y López-Yáñez, J. (2022). Distribución del liderazgo y éxito escolar: Análisis de redes sociales en las escuelas chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(4), 5–29. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.4.001>

Berkovich, I. y Hassan, T. (2023). Principals' digital transformational leadership, teachers' commitment, and school effectiveness. *Education Inquiry*, 1–18. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.3.008>

Bernal, A. y Ibarrola, S. (2016). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Bogler, R. y Berkovich, I. (2022). A systematic review of empirical evidence on teachers' organizational commitment (1994–2018). *Leadership and Policy in Schools*, 21(3), 440–457. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1774783>

- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carrasco, A. y Barraza, D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: El caso de directoras escolares chilenas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), 887–910.
- Collet-Sabé, J. (2020). Las relaciones entre la escuela y las familias desde una perspectiva democrática: Ejes de análisis y propuestas para la equidad. *Educación*, 56(1), 241–258. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1012>
- Correa, S. C. (2021). Liderazgo ejecutivo en un ambiente general escolar: Análisis neutrosófico del clima escolar. *Neutrosophic Computing y Machine Learning*, 18.
- Crisol, E., Romero, M. A., Burgos, A. y Sánchez, Y. (2022). Liderazgo inclusivo desde la perspectiva familiar en la educación obligatoria. *Revista de Nuevos Enfoques en Investigación Educativa*, 11(2), 226–245. <https://doi.org/10.7821/naer.2022.7.937>
- Del Arco, I., Flores, O. y Ramos-Pla, A. (2021). Structural model to determine the factors that affect the quality of emergency teaching according to students' perceptions. *Sustainability*, 13(5), 2945. <https://doi.org/10.3390/su13052945>
- DeMatthews, D. (2021). Undoing systems of exclusion: Exploring inclusive leadership and systems thinking in two inclusive elementary schools. *Journal of Educational Administration*, 59(1), 5–21. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2020-0044>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K. y Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Eacott, S. (2019). Starting points for a relational approach to organizational theory: An overview. *Research in Educational Administration and Leadership*, 4(1), 16–45. <https://doi.org/10.30828/real/2019.1.2>
- CEPAL y UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. <https://unidosenred.org/wp-content/uploads/2022/05/374075spa.pdf>
- European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2019). *Inclusive school leadership: Exploring policies across Europe*. <https://www.european-agency.org/resources/publications/inclusive-school-leadership-synthesis>

- Grant Thornton. (2022). *Mujeres directivas 2022: Abriendo las puertas al talento diverso*.
<https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/mujeres-directivas-2022-abriendo-las-puestas-al-talento-diverso.pdf>
- Grint, K. (2020). Leadership, management and command in the time of the coronavirus. *Leadership*, 16(3), 314–319. <https://doi.org/10.1177/1742715020922445>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration y Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/174114321667065>
- Hoogsteen, T. J. (2020). *Personal leadership resources as mediator of context and leadership practice: A review and conceptual analysis*. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(4), 24–34. <https://doi.org/10.14738/assrj.74.8049>
- Hung, D., Huang, D. J. y Tan, C. (2020). *Leadership in times of pandemics: Reflections from Singapore*.
- Jones, D. (2017). Constructing identities: Female head teachers' perceptions and experiences in the primary sector. *Educational Management Administration y Leadership*, 45(6), 907–928.
- Krüger, M. L. (2010). Leading schools in the knowledge society: On the way to leaders of learning in inquiry-based schools. En A. H. Normore (Ed.), *Global perspectives on educational leadership: The development and preparation of leaders of learning and learners of leadership* (pp. 397–417). Emerald Group Publishing Limited.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership y Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K. y Steinbach, R. (1995). *Expert problem solving: Evidence from school and district leaders*. State University of New York Press.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas* (3.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Mancha, R., Camacho, J. M. y Parise, S. (2023). Liderazgo digital: ¿Cómo encarar la transformación digital en las empresas? *Harvard Deusto Business Review*, (336), 22–30.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes del liderazgo*. Grupo Nelson.

- Meggiolaro, P. (2020). Liderazgo femenino, la mejor arma frente a la COVID-19. *Punto y Coma*, (85), 24–27.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11–24.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- OCDE. (2009). *Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes: Prácticas internacionales*. https://www.oecd-ilibrary.org/education/evaluacion-y-reconocimiento-de-la-calidad-de-los-docentes_9789264079717-es
- Okoko, J. M. (2019). Towards school leadership development: The essence of working with culturally and linguistically diverse newcomer families in Saskatchewan. *Research in Educational Administration y Leadership*, 4(2), 195–229.
<https://doi.org/10.30828/real/2019.2.1>
- Ossa, C., Castro, F., Castañeda, M. y Castro, J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: Factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v14i3.16157>
- Ramos-Pla, A., Tintoré, M. y Del Arco, I. (2021). Leadership in times of crisis: School principals facing COVID-19. *Heliyon*, 7(11), e08443.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08443>
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(3), 289–301.
<https://doi.org/10.5294/edu.2012.15.2.7>
- Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando desde un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Gestión de la Educación*. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/30599/30488>
- Sotomayor, P., Muñoz, J., Martínez, P. y Araya, A. (2020). Liderazgo, cultura y prácticas inclusivas desde la mirada de equipos directivos de establecimientos educativos. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 11(1), 5–15.
<https://doi.org/10.33595/2226-478.11.1.375>
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership* (Vol. 8). John Wiley y Sons.
- UNESCO. (2020). *Potenciar el liderazgo de jóvenes con compromiso social: El Diplomado en Liderazgo y Derechos Estudiantiles (LDE)*.

<https://www.unesco.org/es/articles/potenciar-el-liderazgo-de-jovenes-con-compromiso-social-el-diplomado-en-liderazgo-y-derechos>

Valdés, R. y Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 58(2), 47–68. <https://doi.org/10.4151/07189729>

Whillans, A., Perlow, L. y Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual teamwork: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 100343.