

Liderazgo distribuido y transformador: gestión educativa para el bienestar organizacional

Distributed and Transformational Leadership: Educational Management for Organizational Well-being

Liderança distribuída e transformadora: gestão educacional para o bem-estar organizacional

Andrea Tejera Techera
Universidad ORT Uruguay
ROR <https://ror.org/03ypykr22>
Montevideo, Uruguay
tejera@ort.edu.uy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-1375>

Recibido – Received – Recebido: 11-06-2025 Aceptado – Accepted – Aprovado: 22-08-2025

DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v27iespecial.6126>

URL: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/6126>

Resumen: Este editorial examina cómo el liderazgo emocional, distribuido y transformador puede convertirse en palanca de las políticas para la calidad educativa en América Latina. A partir de la evidencia que vincula climas escolares positivos, satisfacción docente y permanencia estudiantil con formas de liderazgo colaborativo, se argumenta que el bienestar organizacional debe asumirse como un indicador de calidad y no como un efecto colateral. Se analizan, además, los hallazgos de informes internacionales e investigaciones recientes sobre la presencia del liderazgo distribuido y las brechas existentes. Finalmente, se propone una agenda de nueve recomendaciones —desde la inclusión de métricas socioemocionales hasta el fortalecimiento de redes de investigación— orientadas a situar el bienestar y la democracia escolar en el centro de las políticas de calidad.

Palabras clave: liderazgo distribuido, liderazgo transformador, gestión educativa, bienestar organizacional.

Abstract: This editorial examines how emotional, distributed, and transformational leadership can serve as a lever for educational quality policies in Latin America. Drawing on evidence linking positive school climates, teacher satisfaction, and student retention with collaborative leadership styles, it argues that organizational well-being should be considered an indicator of quality rather than a side effect. Furthermore, it analyzes findings from international reports and recent research on the presence of distributed leadership and existing gaps. Finally, it proposes an agenda of nine recommendations—ranging from the inclusion of socio-emotional metrics to the strengthening of research networks—aimed at placing well-being and school democracy at the heart of quality policies.

Keywords: distributed leadership, transformational leadership, educational management, organizational well-being.

Resumo: Este editorial examina como a liderança emocional, distribuída e transformadora pode se tornar uma alavanca para políticas de qualidade educacional na América Latina. A partir de evidências que vinculam climas escolares positivos, satisfação docente e permanência estudantil com formas de liderança colaborativa, argumenta-se que o bem-estar organizacional deve ser assumido como um indicador de qualidade e não como um efeito colateral. Analisam-se, além disso, as descobertas de relatórios internacionais e pesquisas recentes sobre a presença da liderança distribuída e as lacunas existentes. Por fim, propõe-se uma agenda de nove recomendações — desde a inclusão de métricas socioemocionais até o fortalecimento de redes de pesquisa — orientadas a situar o bem-estar e a democracia escolar no centro das políticas de qualidade.

Palavras-chave: liderança distribuída, liderança transformadora, gestão educacional, bem-estar organizacional.

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa en América Latina enfrenta desafíos persistentes de equidad, bienestar y participación democrática (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2023, 2004). El liderazgo escolar —tradicionalmente entendido como tarea individual— demuestra mayor impacto cuando se concibe como un proceso distribuido y transformador (Fullan y Langworthy, 2014). Al respecto, el reciente informe regional GEM destaca que: “los líderes escolares no son héroes aislados” (UNESCO y OEI, 2025, p. 3) y que su éxito depende de dinámicas colaborativas que promuevan la democracia interna.

Si bien América Latina avanza en la conceptualización del liderazgo distribuido, la producción académica que respalde las decisiones de política aún es desigual. Un mapeo sistemático de 244 artículos sobre liderazgo educativo publicados en España entre 1991 y 2019 muestra que el 78 % de la evidencia se generó solo en la última década y que más de la mitad se concentra en cuatro revistas nacionales (Tintoré y Gairín, 2022).

La lección es clara: la región requiere fortalecer redes de investigación locales y su visibilidad internacional para sustentar reformas basadas en evidencia y no solo en marcos normativos. Con base en estos aspectos y en la urgencia de reforzar la salud socioemocional postpandemia, se plantea que un liderazgo emocional, distribuido y transformador es palanca para la calidad y el bienestar en todos los niveles educativos.

DESARROLLO

La evidencia generada por el Proyecto ORACLE, que analizó 35 universidades de 15 países de América Latina y Europa, refuerza la idea de que la calidad educativa no puede desvincularse de la equidad organizacional. El diagnóstico APRA y el modelo de estadios de desarrollo institucional muestran que la inclusión de colectivos vulnerables mejora significativamente cuando la gestión se apoya en estructuras colegiadas y liderazgos distribuidos capaces de articular las funciones de docencia, investigación y extensión (Tejera et al., 2019).

La investigación confirma que climas escolares positivos predicen aprendizajes profundos y permanencia estudiantil (Meidelina et al., 2024). No obstante, indicadores de estrés docente y desafiación sugieren que los sistemas aún privilegian la rendición de cuentas por sobre el cuidado emocional. Por su parte, el informe UNESCO y OEI (2025) revela que solo el 45 % de las personas estudiantes asiste a escuelas con colaboración docente sistemática, a pesar de que dos tercios de las direcciones afirman fomentarla. Por lo que reconocer el bienestar como indicador exige incluir métricas socio-emocionales en las evaluaciones y vincular recursos a resultados de clima institucional.

Vaillant (2025) documenta que la dirección escolar incide fuertemente en el desarrollo profesional docente y que su efecto es mayor cuando los directivos poseen sólida formación pedagógica y autonomía decisional. El estudio propone articular selección, formación inicial, inducción, carrera y evaluación como fases coherentes. Además, los líderes con alta inteligencia emocional logran una mejor gestión de los conflictos —inherentes a todo ámbito escolar— y fomentan el trabajo colaborativo en los centros y las comunidades que integran, favoreciendo un clima de fortalecimiento de la confianza (Tejera, 2018).

La revisión de Tintoré y Gairín (2022) identifica cuatro grandes “escuelas de pensamiento” que agrupan las principales producciones en liderazgo educativo —mejora escolar y efectividad, efectos socioeconómicos de la educación, liderazgo para el cambio y liderazgo del director para el aprendizaje— y confirma que el liderazgo distribuido aparece como subtema emergente, pero aún minoritario en la producción española. Es muy probable que este hallazgo sea pertinente para América Latina, identificando más publicaciones sobre liderazgo “clásico” que sobre distribución del poder; sin embargo, la evidencia disponible demuestra que los enfoques distribuidos potencian la eficacia escolar y la justicia social. El reto es, por tanto, impulsar investigación comparada que conecte prácticas de liderazgo distribuido con resultados de bienestar, resiliencia democrática y uso de datos para la mejora.

El liderazgo distribuido desplaza el foco del líder-persona al liderazgo-proceso, involucrando a múltiples actores (Vaillant, 2025), pero ¿qué dicen las normativas y políticas en los países de América Latina respecto a la función directiva? El Informe de la UNESCO y OEI sobre liderazgo en educación es muy revelador:

En general, el liderazgo participativo se menciona explícitamente en 8 países, el liderazgo docente en 5 países y la gestión democrática en 5 países. Sólo tres países (...) hacen referencia explícita al liderazgo distribuido en las leyes, los reglamentos o las políticas (Weinstein et al., 2025a). (UNESCO y OEI, 2025, p. 19)

De forma complementaria, el liderazgo transformador se asocia con una visión compartida y apoyo individualizado (Bass y Riggio, 2006). La investigación reciente halla vínculos significativos entre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral, creatividad y resiliencia de los profesores (Kaya, 2024). Además, las conclusiones del estudio señalan que el ejercicio de un liderazgo transformacional en los centros educativos podría fomentar la creatividad y la resiliencia del profesorado, encontrando que ese tipo de liderazgo juega un papel muy importante en el logro de la satisfacción laboral de los agentes educativos.

Con base en los desarrollos anteriores y los últimos informes internacionales, se pueden identificar algunas recomendaciones para tener en cuenta en el diseño de políticas de calidad en la temática:

- Incorporar indicadores de bienestar socio-emocional en los sistemas de evaluación nacional y la asignación de recursos.
- Diseñar trayectorias directivas atractivas con incentivos, reducción de carga administrativa y establecer programas de mentoría intergeneracional.
- Institucionalizar estructuras colegiadas (consejos escolares, redes profesionales, gobiernos estudiantiles) para ejercer liderazgo distribuido.
- Integrar formación en inteligencia emocional y mediación de conflictos en la formación permanente y de base asociada a las funciones directivas de los centros educativos.
- Considerar la colaboración y el trabajo en equipo en los procesos de selección de personas directoras.
- Apoyar el diseño e implementación de proyectos de innovación pedagógica y bienestar con participación comunitaria.
- Medir sistemáticamente el impacto del liderazgo en aprendizajes, bienestar y resiliencia democrática.
- Apoyar la producción y difusión científica en la temática, así como las redes de colaboración entre instituciones.

CONCLUSIONES

Integrar el liderazgo emocional, distribuido y transformador en las políticas educativas latinoamericanas ofrece una ruta sólida para elevar la calidad, el bienestar y la democracia escolar.

La evidencia revisada demuestra que, cuando la autoridad se comparte y la confianza se cultiva, mejoran de manera simultánea el clima institucional y los aprendizajes (Vaillant, 2025; UNESCO y OEI, 2025). Para que esta premisa se traslade del discurso a la acción, las políticas públicas deben asumir compromisos interdependientes: (i) incorporar indicadores socioemocionales en los sistemas de rendición de cuentas, de modo que el bienestar deje de ser un subproducto invisible y pase a medirse como un auténtico índice de calidad; (ii) profesionalizar el liderazgo diseñando trayectorias meritocráticas que integren selección rigurosa, formación especializada y acompañamiento continuo; (iii) instalar y promover la gobernanza colegiada asegurando que consejos escolares, gobiernos estudiantiles y redes profesionales dispongan de poder decisorio real y no solamente consultivo.

Finalmente, se requiere impulsar la investigación regional financiando estudios comparados y repositorios de buenas prácticas que reduzcan la brecha entre la retórica del liderazgo distribuido y su implementación efectiva (Tintoré y Gairín, 2022).

Cumplir con estos compromisos permitirá migrar de culturas basadas en el control a comunidades colaborativas de mejora, donde el bienestar organizacional y la participación democrática se reconozcan —y se midan— como los auténticos indicadores de una educación de calidad para el siglo XXI.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Fullan, M. y Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam: How New Pedagogies Find Deep Learning*. Pearson.
- Meidelina, O., Saleh, A., Cathlin, C. y Winesa, S. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17, 417-424. <http://dx.doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Education at a glance 2024*. OECD.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Education Policy Outlook*. OECD.
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators. *Front. Psychol*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Tejera-Techera, A. (2018). Redes para el Desarrollo: las instituciones educativas desde una perspectiva comunitaria. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 1(11), 31–42. <https://doi.org/10.18861/cied.2003.1.11.2759>
- Tejera-Techera, A., Questa-Tortorolo, M. y Cabrera Borges, C. (2019). *Informe Proyecto Oracle*. Universidad ORT Uruguay. <https://ie.ort.edu.uy/informe-final-oracle/>
- Tintoré, M. y Gairín, J. (2022). Tres décadas de investigación sobre liderazgo educativo en España. Un mapeo sistemático. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(3), 5-24. <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.3.001>
- UNESCO y OEI. (2025). *América Latina: Liderar para la democracia. Informe regional GEM*. UNESCO. OEI.
- Vaillant, D. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Desarrollo profesional*. UNESCO. OEI. <https://doi.org/10.54676/JGWK6472>