

## ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES: CÓMO EL LIDERAZGO TRANSFORMA EL FUTURO

### MANAGEMENT OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS: HOW LEADERSHIP TRANSFORMS THE FUTURE

**Evelyn Vargas Hernández**

*Académica Universidad Nacional de Costa Rica  
Heredia, Costa Rica.*

**Resumen:** Este ensayo tiene como objetivo analizar la relación y relevancia del liderazgo pedagógico en la gestión efectiva de las organizaciones. En el ámbito educativo, estas competencias adquieren un valor fundamental, ya que contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en distintos contextos. Las capacidades que distinguen a una persona en un rol directivo son consideradas esenciales para el bienestar social y permiten ejercer una influencia positiva en el entorno con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido, el talento humano se reconoce como el activo más valioso de toda organización. A lo largo del ensayo se examinan los principales conceptos asociados con los distintos enfoques de la administración, para finalmente reflexionar sobre su integración en la conducción de instituciones educativas inteligentes y orientadas al futuro.

**Palabras clave:** Administración Educativa, Gestión, Liderazgo Pedagógico, Organizaciones Inteligentes.

**Abstract:** This essay aims to analyze the relationship and relevance of pedagogical leadership in the effective management of organizations. In the educational field, these competencies acquire fundamental importance, as they contribute to improving teaching and learning processes across different contexts. The abilities that distinguish a person in a leadership role are considered essential for social well-being and enable them to exert a positive influence on their environment in order to achieve institutional goals. In this sense, human talent is recognized as the most valuable asset of any organization. Throughout the essay, the main concepts associated with various management approaches are examined, ultimately reflecting on their integration into the management of intelligent and future-oriented educational institutions.

**Key Words:** Educational Administration, Management, Pedagogical Leadership, Intelligent Organizations.

### **Introducción**

El estudio del liderazgo en las organizaciones puede considerarse un tema relativamente reciente, cuyo desarrollo cobró fuerza a lo largo del siglo XX, impulsado por una diversidad de enfoques, teorías y autores que contribuyeron a su consolidación como campo de conocimiento. El propósito del ensayo plantea una visión actualizada de este fenómeno, entendido no como una posición de poder, sino como un proceso colectivo orientado al bienestar común. Desde esta perspectiva, se reconoce que las organizaciones inteligentes requieren figuras capaces de trascender el modelo jerárquico tradicional para promover entornos colaborativos, flexibles y éticos. Este cambio de paradigma constituye un avance sustantivo que sitúa el ejercicio de la dirección como motor de transformación y aprendizaje organizacional, más que como una simple función de autoridad.

Hoy en día, la gestión de personas se plantea como un proceso orientado a mejorar el funcionamiento del sistema y estimular el surgimiento de nuevos liderazgos. Según López, Fuentes y Moreno (2018), “la tendencia actual del liderazgo se centra en la coexistencia de diversos perfiles de personas destacadas por sus cualidades y destrezas significativas que los diferencian del resto” (p. 3). Esta nueva visión se justifica, según Sánchez, citado por López et al. (2018), porque “los líderes son capaces de transformar y concebir cada problema en el camino como un nuevo reto y oportunidad para marcar la diferencia con otros grupos de trabajo” (p. 3). Esto permite inferir que no solo existe un interés en cumplir objetivos predeterminados, sino también en una lucha constante por la mejora integral, tanto propia como de todos los participantes en el proceso socioeducativo. En este contexto intervienen aspectos como el dominio personal, los modelos mentales, la creación de una visión compartida, el aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico y la inteligencia emocional, enfoques conceptuales que se abordarán en el transcurso del ensayo.

En el sistema educativo, la manera de guiar y coordinar al equipo institucional se redefine conforme a nuevas orientaciones ideológicas. Tanto docentes como directivos son ahora valorados en sus roles académicos y “humanos”, con un enfoque en la mejora continua. Tal como indica Contreras (2016) los líderes pedagógicos deben conceptualizar su labor como un fenómeno organizacional que utiliza estructuras horizontales y principios de distribución entre diversos actores y roles para enfrentar dilemas y retos de creciente complejidad. Este enfoque se desarrolla dentro de un contexto sociocultural que promueve un aprendizaje integrador.

De este modo, existen diversas perspectivas acerca de la administración, su desarrollo, aplicación e impacto, las cuales varían según los intereses y las características del estilo directivo que se adopte. Por ello, resulta fundamental identificar y valorar los métodos más apropiados para alcanzar una gestión eficaz orientada a transformar el futuro de las instituciones educativas.

### **Desarrollo**

Para analizar esta temática, resulta fundamental revisar las distintas teorías desarrolladas y precisar el concepto que se adopta en torno al liderazgo. A lo largo del tiempo, el ejercicio de la dirección ha sido estudiado desde diversos enfoques; no obstante, aún no existe un consenso sobre una definición única, debido a la multiplicidad de factores que inciden en los contextos donde se aplica. En este sentido, Navarro (2016) expone que...

(...) el liderazgo ha sido estudiado por décadas desde diversas posturas y áreas del conocimiento; sin embargo, la abundancia de enfoques y publicaciones, lejos de contribuir a la discusión, ha dificultado los consensos. En medio de su indefinición, el término sigue adquiriendo relevancia en el campo de la investigación educativa. (p. 1)

Es importante señalar que, al tratarse de un concepto en constante evolución, no es posible ofrecer una definición única o definitiva. Además, las teorías relacionadas con este fenómeno han estado tradicionalmente vinculadas al ámbito empresarial; sin embargo, en la actualidad se han extendido hacia otros campos, entre ellos, el educativo.

Como señala Navarro (2016), la abundancia de enfoques genera más dispersión que consenso. No obstante, esta aparente indefinición no debe entenderse como una debilidad conceptual, sino como una riqueza teórica y práctica que refleja la complejidad de los contextos en los que se ejerce liderazgo. La diversidad de perspectivas (ya sea desde lo empresarial, político, social o pedagógico) evidencia que este fenómeno no puede concebirse como algo estático, sino como un proceso dinámico y contextualizado.

En esa línea, Yukl (2015) subraya que se involucra la capacidad de influir en las personas y en los procesos hacia el logro de objetivos comunes, de manera que cada área del conocimiento adecua el concepto a sus propias necesidades. En el ámbito educativo, esta influencia adquiere un significado especial, no se limita a la eficiencia de procesos organizacionales, sino que se vincula directamente con el bienestar social, la formación integral y la calidad educativa. Es decir, el liderazgo pedagógico no solo busca resultados, sino también transformación cultural y social. Como señala Bolívar (2010), este debe ir más

allá de la gestión; se trata de articular una visión compartida de mejora, en la que el aprendizaje y el desarrollo humano constituyen el eje central. Esto implica que no pueden comprenderse únicamente desde criterios de productividad, sino que también deben valorarse los principios de ética, inclusión y equidad.

Desde esta perspectiva, se reconoce que la persona administradora debe orientar sus acciones de acuerdo con la situación en la que se encuentre, su relación con el entorno y con las personas que la rodean, con el propósito de atender los objetivos, valores y la cultura de la organización a la que pertenece. Restrepo et al. (2012) enfatizan que “el rol del liderazgo ha sido marcado por las condiciones y exigencias de la contingencia histórica, y asumir ese compromiso por parte de quienes son elegidos como líderes ha permitido marcar huella y transformar tendencias” (p. 119). Con el propósito de aportar mayor claridad al tema, a continuación, se presenta un recorrido por las principales teorías relacionadas con esta temática, desarrolladas a lo largo de los años y fundamentales para la evolución de las instituciones.

### *Teorías de liderazgo*

Las distintas teorías de Liderazgo han sido agrupadas en diversas corrientes que han surgido progresivamente a partir de las investigaciones realizadas en este campo. Puede señalarse que algunas de ellas se centran en los rasgos personales de quien dirige, al describir las características y habilidades que debe poseer. Tal es el caso de la denominada Teoría de los Rasgos; al respecto, McCall y Lombardo, citados por Pariente (2009), indican cuatro características que se atribuyen al líder, las cuales son: “estabilidad emocional y compostura, reconocimiento de los errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual” (p. 158). Sánchez et al. (2014) explica que la Teoría de Rasgos, desarrollada por varios proponentes destacados, entre ellos, Henry Fayol (cuya teoría se centra en la estructura de la organización y en cómo coordinar y controlar eficazmente al equipo de trabajo), explora cinco funciones administrativas clave: planificación, organización, dirección, coordinación y control; mientras que Ralph Stogdill sostiene que los gerentes más exitosos comparten características comunes. Estos autores coinciden en que las características y competencias distintivas de la persona líder son cruciales en su eficiencia.

No obstante, desde una perspectiva pedagógica, este enfoque adquiere un matiz

particular, pues reducir la dirección a una lista de rasgos individuales resulta insuficiente en el ámbito educativo, donde el ejercicio de quien guía no depende únicamente de lo que “es”, sino de cómo logra construir comunidad, promover aprendizajes y generar bienestar. En esa línea, Leithwood et al. (2005) sostienen que la eficacia en la función educativa no radica solo en las características personales, sino en la capacidad para crear condiciones que favorezcan el aprendizaje colectivo. Si bien la Teoría de los Rasgos constituye un punto de partida valioso, la reflexión contemporánea exige trascenderla hacia enfoques que integren tanto las competencias individuales como las dinámicas organizacionales y sociales.

Por otra parte, en relación con la Teoría de Comportamiento se pueden citar autores destacados como Douglas McGregor Lewin; Rensis Likert; Robert Blake y Jane Mouton; quienes explican los estilos distintivos de los líderes al definir la naturaleza de su labor y sus elementos conductuales. Concluyendo que un líder se inclina en dos factores, el primero de ellos con orientación a las personas; y el segundo, orientado hacia tareas y los resultados.

Ante las contribuciones de estos autores, se establece que el verdadero reto del liderazgo pedagógico consiste en mantener un equilibrio dinámico entre ambos factores. Las personas no son un medio para alcanzar resultados, ni los logros deben restringirse al interés individual; por el contrario, debe orientarse al bienestar colectivo. Por ende, la administración educativa exige que las acciones de la gestión sean coherentes, éticas y estratégicas, de modo que tanto los logros organizacionales como el desarrollo humano se potencien mutuamente.

Con respecto a la Teoría Contingencia (Situacional), cuyos principales precursores fueron Fred Fiedler; Paul Hersey y Kenneth Blanchard, sostiene que la efectividad depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo de la persona que lo ejerce y la situación en la que se encuentra; explicando que se reconoce y se permite la adaptación a la naturaleza de la situación y demandas de los trabajadores. Esta visión representa un aporte fundamental porque introduce la idea de flexibilidad y adaptación. Este enfoque resulta especialmente útil en el campo educativo, donde las situaciones nunca son idénticas y los equipos humanos están conformados por personas con diversos niveles de motivación, experiencia y necesidades muy diversas. Esta teoría invita a reconocer que no existe un estilo “único y válido”, sino que el valor profesional de quienes lideran se demuestra en su capacidad de adaptación ética, sensible y estratégica ante las circunstancias cambiantes de la realidad educativa.

Actualmente, se han desarrollado otras teorías más integrales y emergentes que centran su accionar en las relaciones de quienes integran una organización, destacando el intercambio de ideas, y acciones entre quien lidera y sus colaboradores, promoviendo una relación más horizontal. Entre los proponentes de estas teorías se encuentran James Mac Gregor Burns; B.M. Bass y B. Avolio; quienes impulsan un enfoque más inclusivo por medio del liderazgo transaccional y Transformacional; y Daniel Goleman quien propone seis diversos estilos denominados: coercitivo o autoritario; democrático, afiliativo, visionario u orientativo, timonel, y coach; los cuales explica desde los componentes de la inteligencia emocional. No obstante, todos comparten la característica de que las personas que los desarrollan obtienen resultados efectivos.

Desde este posicionamiento, se reconoce que el valor de estas teorías no radica únicamente en clasificar estilos o enfoques, sino en resaltar que los más efectivos son aquellos que logran integrar visión, resultados y humanizar los procesos, generando un equilibrio que repercute directamente en la calidad educativa y en el bienestar de las comunidades. El liderazgo Transformacional, por ejemplo, pone en evidencia la importancia de inspirar y motivar más allá de las tareas inmediatas, impulsando cambios culturales y organizacionales que trascienden lo administrativo. En contraste, el Transaccional enfatiza el cumplimiento de acuerdos y resultados concretos. De esta forma, ambos enfoques son necesarios en la gestión educativa: la Transformación permite proyectar una visión compartida y motivadora, mientras que la Transacción garantiza orden, seguimiento y responsabilidad institucional. De manera complementaria, el aporte de Goleman resulta especialmente valioso porque integra la inteligencia emocional en la comprensión del liderazgo, mostrando que la efectividad no depende de un único estilo, sino de la capacidad de adaptarse a las circunstancias y a las personas.

A partir de esta información, se pueden visualizar las diversas manifestaciones del fenómeno, según los planteamientos de los diversos teóricos; a modo de síntesis, según lo explica Pariente (2009), es indudable que estamos en presencia de nuevos e importantes aportes en el estudio del tema y de sus variados efectos en las organizaciones contemporáneas. Es por ello por lo que, ante las demandas del mundo globalizado y la era de la tecnología, no es posible visualizar la responsabilidad institucional en una sola persona o adaptar un único estilo como una fórmula matemática para la consecución de objetivos. Para

ello, se requiere que las organizaciones desarrollen estrategias de trabajo en equipo, con el fin de que se adapten a las diversas situaciones o necesidades, tanto de los colaboradores como de las personas usuarias. Ante esto, surge un estilo emergente denominado liderazgo líquido (Pereira, 2014), cuya principal aportación radica en el compromiso asumido por todas las personas que integran la organización para enfrentar las exigencias de un sistema caracterizado por la evolución constante y la incertidumbre.

Desde la práctica profesional, se observa que las instituciones más sólidas son aquellas que promueven modelos de responsabilidad compartida, capaces de responder a la complejidad de un entorno en permanente transformación. En este sentido, dicha propuesta resulta especialmente pertinente, al resaltar la importancia de la flexibilidad, la corresponsabilidad y la apertura al cambio, cualidades indispensables en un mundo marcado por la tecnología, la globalización y la incertidumbre.

En cuanto a los estilos clásicos, se pueden mencionar el democrático, autocrático y Laissez-Faire, los cuales por sus limitaciones y falta de proyección a futuro han pasado a ser considerados un modo de ejercer la autoridad. Desde una mirada crítica, se evidencia que su principal limitación radica en la rigidez con la que conciben la relación entre quien lidera y las personas colaboradoras, ya sea concentrando el poder en una sola persona, dispersándolo sin dirección clara o limitándose únicamente a la consulta. En las organizaciones educativas contemporáneas, caracterizadas por la necesidad de innovación y visión estratégica, estos estilos resultan insuficientes para afrontar los desafíos actuales, ya que el ejercicio directivo exige hoy la construcción de procesos participativos y con proyección de futuro, más allá de la mera ejecución del poder. Mientras que el liderazgo transformacional, por su parte, es una opción más apropiada, que permite el trabajo colaborativo, fomenta el sentido de pertenencia mediante la motivación y mantiene el compromiso de las personas colaboradoras cuando el líder se muestra como una persona que dirige, acompaña, coopera y trabaja junto con su equipo en el alcance de los objetivos y metas.

Para conceptualizar una organización inteligente, se plantea que la administración debe demostrar la capacidad de establecer claridad y coherencia entre las competencias del personal, la asignación de tareas y los objetivos institucionales. En el caso específico del liderazgo pedagógico, Vargas (citado por Cortés, 2004) señala características del enfoque transformacional que son fundamentales para su desarrollo en las instituciones educativas.

Estas acciones afectan tanto a la persona que administra, al personal docente y a los demás miembros de una comunidad educativa. Estas son:

- Consideración individual: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales del profesorado, esto quiere decir que la relación y la comunicación son personalizadas.

- Tolerancia psicológica: el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que el cuerpo docente genere grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino que manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.

- Liderazgo compartido: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además, él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.

- Trabajo en equipo produce sinergia: esta estrategia genera mejores resultados.

- Un liderazgo fundamentado en valores: los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto. (p. 211)

Para que este sea efectivo este debe estar intrínsecamente ligado con las relaciones humanas; por otra parte, estas acciones son denominadas por Arano et al. (2012) como: dominio personal; modelos mentales; creación de una visión compartida; aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (las cuales se describen en el siguiente apartado de Conceptos clave de una organización inteligente), establecidas previamente por Peter Senge (2008) en su obra titulada “La Quinta Disciplina”.

De esta manera, para considerar a una persona como promotora de una gestión transformacional en el ámbito educativo, es necesario identificar que posea una visión global de las distintas situaciones que se pueden presentar en la institución en las cuales su intervención deberá ser desde el marco del respeto humano y potenciando las habilidades de sus colaboradores para encontrar juntos las mejores soluciones a los conflictos.

Hermosilla et al. (2016) establecen que “el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (p. 135), lo cual ha sido adoptado por muchas entidades en la actualidad, debido a que ofrece un ambiente más apropiado para el desarrollo de las habilidades de las personas colaboradoras, por ello, los autores citados, señalan que “los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados” (p. 135). Esto favorece un clima organizacional que estimula al equipo y potencia el trabajo colaborativo con sentido de dirección.

En esta misma línea, Yukl (2015) señala que existe una diferencia significativa entre liderar y dirigir, una persona puede ejercer influencia sin ocupar un cargo directivo, y del mismo modo, puede desempeñar una función de dirección sin demostrar capacidades de liderazgo. De este modo, cuando no se desarrollan las habilidades de articulación desde la perspectiva individual, surgen dificultades para afrontar las exigencias y desafíos propios de la administración.

Ante esto, se propone el ejercicio de una dirección capaz de influir en los distintos niveles del sistema educativo, abarcando desde la planificación, hasta el trabajo en el aula, y desde el planteamiento curricular hasta la relación con la comunidad. Este enfoque desempeña un papel altamente significativo en la transformación de las prácticas docentes, en la calidad de estas y en el impacto que generan sobre el aprendizaje del estudiantado. Anderson (2010), citado por Rodríguez et al (2011), indican que “Un ejemplo donde se aprecian esas características es en el trabajo ejercido por los profesores en su entorno, los cuales pueden ser colaborativos, colectivos o coordinados, todos con sus particularidades específicas, pero con metas comunes” (p. 257). A partir de lo cual, es posible afirmar que la gestión escolar se beneficia integralmente cuando existe una labor pedagógica que considera el trabajo en equipo y la cooperación armoniosa y con sinergia, de los educadores y otros participantes del proceso socioeducativo, tal como lo afirman Balda y Guzmán (2015) “el liderazgo educativo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores” (p. 111).

Este enfoque promueve espacios educativos más reflexivos, dinámicos y acordes con

una realidad en la que el individualismo laboral ya no se percibe como en décadas anteriores. A través del trabajo colaborativo es posible alcanzar objetivos que trascienden lo meramente burocrático. Dichos fines integran la misión y la visión de los centros educativos como formadores de ciudadanos integrales en los ámbitos social, académico, emocional y cognitivo, capaces de convivir armónicamente con sus pares

Desde este punto de vista, el líder pedagógico se establece como una figura que orienta, guía y promueve el cambio desde diferentes esferas. No se trata de un trabajo únicamente directivo, en donde la figura tradicional de aquel que “lidera” solo impone su visión de mundo, sino que el entorno promueve la aparición de diferentes líderes con un rol más significativo en el desarrollo de cambios y mejoras para las prácticas docentes.

Esto puede verse intrínsecamente ligado a los planteamientos de Arano et. al. (2012), cuando hace referencia a que “la organización inteligente es la que busca asegurar, a través de la creación de un ambiente laboral favorable, que todos los miembros de la misma estén en constante aprendizaje y en práctica constante de su potencial” (p.41). Indicando de esta forma que el talento humano es el activo más valioso y puede desarrollarse a través de los denominados conceptos clave.

#### *Conceptos clave de una organización inteligente*

Cuando se habla de organizaciones inteligentes (OI) se hace referencia a un sistema autoorganizado. El concepto de OI surge a finales del siglo XX con las aportaciones de Peter Senge (2008) en su libro denominado “La Quinta Disciplina”, quien plantea la necesidad de tomar en cuenta cinco grandes premisas en las organizaciones que buscan este tipo de liderazgo, entre ellas: *Aprendizaje en equipo*: por medio de la creación de la sinergia y el reconocimiento de las partes en la consecución de un todo. *Dominio personal*: en el cual se comprende que las personas con alto nivel de dominio personal son capaces de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. *Modelos mentales*: es la forma como la mente explica el funcionamiento de las cosas externas al individuo. Y esto también ocurre en el mundo empresarial, o institucional (centros educativos), donde existen creencias arraigadas por un colectivo particular. *Creación de una visión compartida*: en la cual se indica la importancia de generar procesos dinámicos con una visión de futuro. Y el *Pensamiento sistémico*: entendido como la visualización conjunta de elementos interrelacionados y que se conjugan en la búsqueda de un objetivo común para alcanzar las metas institucionales.

El planteamiento de Senge (2008) sobre las OI resulta altamente pertinente, ya que ofrece un marco integral para comprender la administración como un proceso de aprendizaje continuo. En el ámbito educativo, estas premisas adquieren un valor especial, e invitan a los líderes a fomentar la reflexión, el trabajo colaborativo y la construcción de una visión compartida. Comprender las instituciones como sistemas interrelacionados permite fortalecer la coherencia entre las metas institucionales y las acciones cotidianas, promoviendo una cultura organizacional basada en la sinergia, la innovación y el compromiso colectivo.

Por otra parte; Briceño et. al. (2021), haciendo referencia a Escaño y Gil (2006), plantean que el concepto de inteligencia, puede definirse como "...la capacidad para resolver problemas ante cualquier situación presentada; va desarrollándose a través del aprendizaje generado por las vivencias ocurridas en su interacción con el medio". Por ello, se hace énfasis a la capacidad de adaptación y afrontamiento al cambio que debe tener una persona administradora enfocada al desarrollo de organizaciones inteligentes. Esta definición permite resaltar que la gestión en estas organizaciones no se limita a dirigir procesos, sino que implica la capacidad de adaptarse y afrontar cambios constantes a partir del aprendizaje. Desde esta perspectiva, el líder pedagógico como un facilitador del crecimiento colectivo, debe ser capaz de transformar las experiencias y los desafíos en oportunidades de innovación que fortalezcan tanto a las personas como a la institución.

Pero, además, algunos otros autores explican que estos conceptos deben renovarse con lo que Goleman (2004) denomina inteligencia emocional, la cual consiste en la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. El comprender, valorar e implementar estas acciones permite que el colectivo que la compone desarrolle cohesión e identidad de equipo, en concordancia con la misión y visión organizacional.

La integración de la inteligencia emocional representa un aporte esencial, debido a que no se trata únicamente de gestionar procesos o estructuras, sino de reconocer el valor de las emociones como fuerza que cohesiona y moviliza a los equipos. En el ámbito educativo, esta competencia resulta fundamental, una dirección capaz de comprender, orientar y canalizar las emociones contribuye al fortalecimiento de la identidad colectiva, genera confianza institucional y garantiza una mayor coherencia con la misión y visión organizacional. Los líderes pedagógicos aplican sus conocimientos y habilidades para

contextualizar las decisiones, promoviendo acciones que favorecen tanto el desarrollo técnico como el académico y el curricular. En este sentido, Rodríguez et al. (2011) señalan que “el líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación” (p. 257).

En este contexto, la experiencia de los sistemas educativos más exitosos sitúa al liderazgo escolar como el segundo factor de mayor influencia en los aprendizajes del estudiantado. Dichos sistemas se caracterizan por una cultura institucional basada en una administración escolar enfocada en el aprendizaje y comprometida con el desarrollo integral de la comunidad educativa, orientada a la consecución de metas pedagógicas y formativas (Contreras, 2016). Este tipo de conducción exige, por parte de la persona administradora, una comprensión amplia del entorno, que le permita implementar estrategias participativas e inclusivas para involucrar a todos los actores en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En esta línea, Briceño et al. (2021) destacan varios elementos complementarios, entre ellos los modelos de autogestión, vinculados al manejo de sistemas autoorganizados; el aprendizaje organizacional, propio de las entidades inteligentes, entendido como un proceso continuo de adquisición y transferencia de conocimientos que se desarrolla en tres niveles: individual, grupal y organizacional; y la metanoia, concebida como un cambio profundo de enfoque o desplazamiento mental que implica cinco momentos fundamentales: alto en el camino, darse cuenta, giro (metanoia), vista al frente y caminar.

Los mismos autores refuerzan que los elementos esenciales para el desarrollo de OI incluyen procesos de innovación vinculados al conocimiento, la información y la mejora continua. Estos componentes se interrelacionan como un todo dentro de la cultura organizacional y promueven el crecimiento integral de las personas que la conforman. Dichas organizaciones se distinguen por las siguientes características: 1) Centralidad de lo pedagógico, que abarca el aula, la gestión directiva y los contextos locales, nacionales y globales; 2) Reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización, mediante el aprendizaje continuo, la gestión docente, la reflexión y la innovación; 3) Trabajo en equipo, caracterizado por la colaboración, coherencia, construcción conjunta, comunicación y circularidad; 4) Apertura al aprendizaje y a la innovación, reflejada en la disposición a incorporar nuevos conocimientos y destrezas; 5) Asesoramiento y orientación para la

profesionalización, a través de grupos colaborativos interinstitucionales, congresos, talleres y procesos de capacitación; 6) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro y objetivos claros; y 7) Intervención sistémica y estratégica, evidenciada en la capacidad de gestionar de manera integral los procesos institucionales.

En este sentido, una entidad inteligente está conformada por personas; por ello, comprender al individuo debe anteceder a la comprensión del sistema al que pertenece. Este principio deriva del tipo de administración que se ejerza, entendida como un elemento esencial para propiciar la transformación y generar entornos en los que predomine una cultura de cooperación entre quienes integran la organización. De esta manera, asumir roles de liderazgo representa un desafío que demanda el desarrollo de habilidades y competencias psicosociales como la empatía, el manejo de emociones, el estrés, el autoconocimiento, la toma de decisiones, el pensamiento crítico y creativo, la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos. Asimismo, contar con diversos estilos de conducción institucional resulta altamente beneficioso, favorece la generación de ideas innovadoras y el impulso de procesos de cambio en contextos complejos y dinámicos.

#### *Administración Educativa*

Se concibe como el proceso mediante el cual una institución ejecuta sus acciones y gestiona su desarrollo organizativo y curricular. Implica la capacidad de planificar, coordinar y conducir el funcionamiento de los proyectos, metas y planes de acción de un centro educativo, a partir de la participación activa de todo su personal. Administrar, por tanto, trasciende la simple dirección: supone integrar y comprometer a la comunidad institucional en la consecución de los objetivos comunes. En este sentido, “los procesos de gestión administrativa buscan el aprovechamiento de las destrezas de las personas colaboradoras para el logro máximo de la organización y la atención de problemas complejos, entre ellos los relacionados con el éxito en el trabajo y en las relaciones interpersonales” (Vargas, 2015, p. 101).

Existen diversas definiciones de administración, según la perspectiva y el enfoque de cada autor. No obstante, desde una visión pedagógica, resulta pertinente adoptar la formulación del Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica (2022), establecida en el Manual Descriptivo de Puestos del Estatuto de Servicio Civil, donde se define como:

Proceso responsable de la determinación de los fines que una organización y sus

elementos deben esforzarse en conseguir, que establece amplios programas bajo los que debe actuarse y ofrece una visión general de la continua afectividad en la consecución de los objetivos buscados. (p. 3)

Es decir, es el ente encargado de la dirección, coordinación y supervisión de las actividades técnicas y administrativas que se efectúan en un centro educativo; como la ejecución de labores de asesoramiento pedagógico en una determina especialidad de la enseñanza; dirección y ejecución de programas en los diversos niveles y modalidades de la educación, y la supervisión de las labores técnicas y administrativas de más alto nivel de dificultad que se desarrollan en una unidad especializada de asesoría docente.

Según lo anterior, el rol de la persona administradora educativa, es decir de la persona directora de un centro educativo, asesora pedagógica o directora regional, implica una serie de competencias y habilidades para su adecuado ejercicio profesional. De manera complementaria, el tipo de mediación que esta ejerza será fundamental para alcanzar los objetivos. Cada centro educativo desarrollará su potencial y particularidades, de acuerdo con su contexto, atendiendo a sus especificidades regionales y territoriales. Lo anterior permitirá la consolidación de un proyecto curricular de centro, proceso en el cual el liderazgo del director o directora será fundamental.

De manera similar, el modelo planteado en la Política Educativa del MEP resalta la relevancia de la colaboración entre los distintos actores de la comunidad educativa como condición fundamental para una implementación efectiva de la reforma curricular. Este modelo subraya la importancia de establecer vínculos de apoyo y acompañamiento en el aula, orientados a garantizar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este contexto, la figura de la persona administradora adquiere un papel estratégico, al ser responsable de desarrollar, fortalecer y promover acciones directivas en consonancia con los lineamientos definidos por las autoridades educativas a nivel regional y nacional.

La gestión de las organizaciones inteligentes, guiada por un enfoque transformador, orienta la dirección educativa hacia instituciones capaces de aprender, innovar y adaptarse al cambio. Este enfoque lo convierte en un proceso estratégico que fomenta entornos colaborativos y sostenibles, capaces no solo de responder a los desafíos actuales, sino también de anticipar y modelar las tendencias futuras.

*Liderazgo en administración educativa de organizaciones inteligentes:*

Desde el Marco de Cualificación Internacional se reconoce que el modelo instruccional es el concepto con mayor vigencia en el tiempo, existen muchos otros términos para describir esta relación, entre ellos Weinstein (2016) hace referencia al enfoque pedagógico, curricular y el de aprendizaje. Siendo que la literatura especializada evidencia una amplia diversidad de enfoques de liderazgo, como el transformacional, autoritario, conciliador, coach, democrático o coercitivo, orientados a responder a contextos y necesidades específicas. No obstante, las tendencias educativas actuales refuerzan la importancia de prácticas centradas en la mejora del desempeño institucional y en la adaptación a las demandas cambiantes del entorno. En este sentido, el estudio de Vargas et al. (2021) destaca que la labor de la persona directora no debe limitarse a la administración de recursos físicos o financieros, sino enfocarse en el núcleo del quehacer educativo; es decir, a los procesos de enseñanza y aprendizaje, al cumplimiento del currículo y al fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, como medios para garantizar el bienestar del personal y del estudiantado.

En el Informe de Murillo (2019) se retoman las conclusiones del Informe Miradas 2017, destacando que este documento ofrece aportes de gran relevancia para comprender el tipo de conducción que requieren las instituciones educativas, tanto públicas como privadas. Dichas conclusiones se sintetizan en los siguientes planteamientos:

El liderazgo se observa como un conjunto de competencias que se ponen en juego para afrontar la complejidad de interacciones.

El concepto de gestión escolar actual incluye su impacto en la práctica docente, el desarrollo académico de los estudiantes y el impulso de la participación social en la educación

Solo en algunos países iberoamericanos se han comenzado a dar pasos para realizar cambios que supongan dar al liderazgo pedagógico el valor que tiene para contribuir a la mejora del conjunto del sistema educativo.

Es preciso buscar formas innovadoras de asegurar el liderazgo pedagógico en todos los centros escolares del sistema. Algunos carecen de una figura directiva dedicada exclusivamente a tareas de gestión y liderazgo (establecimientos con menos de 100 estudiantes), situados en localidades pequeñas, apartadas, rurales, con alta diversidad lingüística. (31)

Estos y otros hallazgos refuerzan la necesidad de que las personas directoras dispongan del tiempo suficiente para liderar los procesos de coordinación, planificación y mejora educativa. Para ello, resulta indispensable reducir la carga asociada a las funciones docentes o a las tareas meramente administrativas, con el fin de lograr, tal como señala el informe, un equilibrio adecuado entre las distintas responsabilidades que garantice un acompañamiento formativo, pedagógico, efectivo y sostenido.

Cada una de estas afirmaciones evidencia, en primer lugar, la necesidad de comprender y, en segundo, de aplicar estos procesos en los sistemas educativos contemporáneos. Dichos procesos no solo requieren conocimientos en gerencia física, financiera, curricular y de recursos humanos, sino también la capacidad de involucrar activamente al colectivo estudiantil, académico, administrativo y comunal en la construcción y desarrollo de la dinamización institucional.

De este modo, la conducción educativa centrada en el aprendizaje no solo impulsa la administración de instituciones de aprendizaje continuo mediante una articulación transformadora, sino que también se distingue por su complejidad, al involucrar el intercambio de experiencias y la potenciación de capacidades colectivas. Este tipo de gestión formativa incide directamente en el rendimiento y aprendizaje del estudiantado. Las personas directoras que lo practican se consolidan como líderes funcionales, orientados al logro educativo y generadores de un impacto positivo tanto en el personal docente como en la comunidad educativa.

A nivel nacional, la reforma curricular y el modelo de trabajo establecido en la actual Política Educativa Costarricense (La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, 2017), plantea que la educación debe estar centrada en la persona estudiante y para esto se fundamenta en los paradigmas conceptuales de la complejidad (concibe que el ser humano tiene conciencia de sí y de su entorno, es autoorganizado y autorreferente), el humanismo (donde cada persona es única y diferente con sus propias necesidades, ritmo de aprendizaje y potencialidades), el paradigma del racionalismo (sustentado en la razón y en la objetividad para el desarrollo del conocimiento), y el constructivismo social (tomando en cuenta el contexto, las experiencias previas y las estructuras mentales de cada uno de los educandos), para lo cual el liderazgo pedagógico resulta un elemento decisivo para la planificación institucional.

Es fundamental analizar cómo se aplican los modelos pedagógico-directivos en los centros educativos y de qué manera se integran en la administración a través de un enfoque transformador. Al examinar la relación entre dichos enfoques y una organización eficaz, es posible valorar cómo la articulación de estas perspectivas puede contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos por la política educativa vigente. En este contexto, resulta pertinente sintetizar los principales aportes derivados del análisis realizado, con el propósito de reflexionar sobre las implicaciones que estos hallazgos tienen para la gestión institucional y el fortalecimiento de las prácticas directivas en los entornos educativos actuales.

### **Resultados y Conclusiones**

El liderazgo se comprende como la capacidad de influir positivamente en el comportamiento y en la toma de decisiones de otras personas. Quien lo ejerce se distingue por su vocación de servicio, su integridad y su habilidad para generar confianza, inspirando a los demás a trabajar de manera colaborativa en la consecución de metas comunes (ya sean laborales, personales o sociales) según el contexto. Esta capacidad favorece la creación de entornos en los que las personas se sienten valoradas, motivadas y comprometidas, lo que las impulsa a ofrecer lo mejor de sí mismas y a contribuir al desarrollo colectivo de la organización.

En el ámbito educativo, entendido como espacio de trabajo y formación, es fundamental comprender, en primera instancia, que la diferencia entre poder y autoridad radica en que el poder constituye una capacidad, mientras que la autoridad representa una habilidad. En este sentido, Weber, citado por González y Guenaga (s. f.), define la autoridad como el arte de lograr que las personas actúen voluntariamente conforme a lo requerido, gracias a la influencia personal de quien dirige. Por su parte, ejercer la dirección implica inspirar a otros y generar beneficios compartidos, convirtiéndose en un recurso de motivación y ejemplo dentro de la comunidad educativa.

En este sentido, el poder puede adquirirse, mientras que la autoridad depende de la habilidad de una persona para influir en los demás. De esta forma, para alcanzar la eficacia en la administración de las organizaciones inteligentes, es necesario que ambos aspectos se articulen a través de un estilo de conducción que evidencie la capacidad y la habilidad de quien dirige, favoreciendo que los colaboradores se identifiquen con la organización y trabajen hacia objetivos comunes. El acompañamiento directivo, basado en la convicción y

no en la imposición, propicia un sentido de pertenencia, concordancia, compromiso y dedicación que permite alcanzar con éxito las metas institucionales.

Diversas investigaciones coinciden en que, tanto en el ámbito del liderazgo en general como en el educativo en particular, los estilos participativos fundamentados en principios sistémicos y en la interacción dinámica han demostrado ser los más eficaces. Estos enfoques contrastan con los modelos tradicionales de organización institucional, caracterizados por estructuras jerárquicas rígidas y por una atención excesiva a los aspectos normativos y administrativos. En contraste, la adopción de estilos participativos fomenta la flexibilidad, la adaptabilidad y la colaboración, promoviendo una coordinación más integrada y corresponsable que contribuye significativamente al fortalecimiento y a la efectividad de las organizaciones educativas inteligentes.

Diversos estudios, entre ellos el Octavo informe de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021), indica que después de la práctica docente en el aula, el liderazgo escolar es el segundo factor más influyente en los resultados de los estudiantes, debido a que los líderes efectivos comparten rasgos y prácticas comunes. Este impacto contribuye a la mejora de los aprendizajes de los discentes de forma indirecta, mediante su influencia en las condiciones organizativas de la escuela y en la calidad de la enseñanza.

A partir de lo anterior, se vuelve imprescindible establecer procesos de mejora en la formación de los administradores y gestores educativos, orientados a una visión más prospectiva que incorpore los principios fundamentales de las instituciones orientadas al aprendizaje y la innovación como base para transformar el futuro institucional. Factores como la imaginación, la creatividad y la originalidad deben asumirse como competencias esenciales en la gestión educativa, favoreciendo la adaptación a los cambios, la comprensión de las tareas y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y sociales. De esta manera, se incrementan las posibilidades de éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la construcción de entornos educativos más innovadores y sostenibles.

Tal como señalan los autores previamente citados, existen múltiples definiciones del término liderazgo, lo que genera controversia respecto a sus diferencias con la dirección y la administración. Por ello, no es posible establecer una definición única y universal. No obstante, resulta pertinente reconocer que este fenómeno puede manifestarse como un proceso individual, didáctico, grupal u organizacional. La diversidad de enfoques, corrientes

teóricas y perspectivas autorales provoca una divergencia semántica que otorga distintos matices a su comprensión y aplicación. En este sentido, la conducción puede concebirse como un constructo complejo cuya interpretación depende del contexto y del propósito con que se ejerza. En esta línea, Robbins (2004) lo define como la “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 314), lo que refuerza la idea de que su significado varía según la visión del autor y los objetivos de quien lo practica.

En el caso específico del liderazgo pedagógico, se centra en el aprendizaje y se caracteriza por su complejidad, al involucrar el intercambio de experiencias y la potenciación de las capacidades individuales y colectivas. En este sentido, puede entenderse como una forma de gestión con un enfoque transformador propio de las organizaciones inteligentes, orientado a fortalecer la innovación, la mejora continua y el desarrollo de las nuevas generaciones.

En el ámbito educativo, la OCDE (2009) ha señalado en diversos estudios que la gestión escolar se ha convertido en una prioridad dentro de las agendas políticas educativas de los países miembros. En el caso de Costa Rica, esta necesidad también se ha reconocido, destacando la importancia de fortalecer el liderazgo directivo o pedagógico como un elemento clave para impulsar la calidad educativa y promover la mejora continua en los centros escolares.

Se concluye que, para mejorar la calidad en la administración educativa tradicional, es necesaria una transformación profunda de los actuales modelos de dirección. En este sentido, las nuevas tendencias del desarrollo educativo promueven una formación basada en competencias y sustentada en una visión institucional compartida, donde el acompañamiento formativo desempeña un papel central en los procesos curriculares del estudiantado. Estas acciones se vinculan estrechamente con la mejora de la calidad educativa y del aprendizaje, evidenciando que los principales desafíos de quienes ejercen funciones directivas en el ámbito educativo se centran en los cambios organizativos que deben emprenderse para responder a los contextos actuales.

Para que las instituciones educativas puedan actuar de manera productiva, eficaz e inteligente frente a los retos de la sociedad contemporánea, es imprescindible que se adapten y evolucionen de forma continua. Las personas líderes, por su parte, enfrentan la responsabilidad de transformar sus organizaciones para que no solo respondan a las

demandas del presente, sino que también anticipen y se preparen para los desafíos del futuro, garantizando un impacto positivo y sostenible en la educación y en el desarrollo integral del estudiantado.

### Referencias

- Arano, R. Cano, M. y Olivera D. (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Ciencia Administrativa 2012-I*. IIESCA.
- Balda, R. y Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, vol. 3, no. 2 (mayo-julio). <https://www.researchgate.net/publication/319621175>
- Briceño, P y Yraima, N (2021). Las Organizaciones Educativas Inteligentes: Una indagación de sus aspectos funcionales. *Revista Arbitrada Del Cieg - Centro De Investigación y Estudios Gerenciales* (Barquisimeto - Venezuela) ISSN: 2244-8330.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, vol. 4, no. 2, p. 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4, (106), 203-214. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15310615>
- Goleman, D. (2004). *Inteligencia emocional*. Edición 25. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina.
- González, M. y G. Guenaga. (s.f). *Poder y Liderazgo en las organizaciones: Conceptos, mecanismos, tácticas y resultados*. Universidad del País Vasco.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 32. (3), 135-143. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/articulo20180730124249.pdf>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). SAGE.

- López, J., Fuentes, A. y Moreno A. (2018). “El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 18, no. 3, p. 318-339. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v18i3.34195>
- Ministerio de Educación Pública (2022). *Manual Descriptivo de puestos del Estatuto de Servicio Civil*. <https://coprobi.co.cr/wp-content/uploads/2020/02/manual-de-clases-de-puestos-docente-actualizado-enero.pdf>
- Murillo, Bravo. 2019. *Liderazgo Directivo*. (OEI). Madrid: Creapress.
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204004.pdf>
- OCDE. Pont, B. et al. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. *Política y Práctica. Volumen 1* ISBN: 978-92-64-07401-9
- Pariante, J. (2009). *Algunas reflexiones en torno al concepto de Liderazgo. Procesos de cambio y desarrollo Organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Capítulo 6, pp. 117-145.
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*, 37, 97-113. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7022>
- Programa Estado de la Nación. (2021). Octavo Estado de la Educación. Repositorio del CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8152>
- Restrepo, J., Restrepo, M. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educación y Educadores*. 15(1), 117-129.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n1/v15n1a08.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10º edición. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto, M., Martínez, M., Picazo, M., Castro, I., y Bernal, S. (2011). Investigación-acción. Métodos de Investigación en Educación Especial. *Calameo*. <https://es.calameo.com/read/002638567bd56389bb642>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. y Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporánea: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 37, 41-61. <file:///C:/Users/yfall/Downloads/Dialnet->

[TeoriasDeLiderazgoContemporaneo 6025782.pdf](#)

Senge, Peter (2008). *La quinta disciplina*. España: Granica.

Vargas, E. (2015). Gestión e innovación educativa. *Revista Nuevo Humanismo. Volumen.3(2)*: julio-diciembre, p 95-119.

Vargas; E. y González; S. (2021). *Planes de formación de las carreras de administración educativa y su correspondencia con las necesidades del Ministerio de Educación Pública en materia de liderazgo pedagógico en los centros educativos*. San José, C.R.: CONARE – PEN <http://hdl.handle.net/20.500.12337/8171>

Weinstein, J. et al. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.

Yukl, G. (2015). *El liderazgo en las organizaciones* (6ta ed.). Pearson.