

REVISIÓN

Distributed leadership from the perspective of economic and administrative sciences

El liderazgo distribuido desde la perspectiva de las ciencias económicas y de la administración

Pedro Luis Bracho-Fuenmayor¹  , Adriana María Castellanos Muñoz²  

¹Universidad Tecnológica Metropolitana. Santiago de Chile, Chile.

²Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO. Bogotá, Colombia.

Citar como: Bracho-Fuenmayor PL, Castellanos Muñoz AM. Distributed leadership from the perspective of economic and administrative sciences. Management (Montevideo). 2025; 3:243. <https://doi.org/10.62486/agma2025243>

Enviado: 05-06-2024

Revisado: 27-12-2024

Aceptado: 10-06-2025

Publicado: 11-06-2025

Editor: Ing. Misael Ron 

Autor para la correspondencia: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor 

ABSTRACT

Distributed leadership represents a management approach that addresses the inherent challenges of contemporary organizations, which face high complexity due to the need for constant adaptation. This research adopted a systematic literature review design to analyze the development of distributed leadership from economic and administrative sciences. A total of 623 documents indexed in Scopus between 2019 and 2024 were examined using bibliometric and qualitative analyses with tools such as VOSviewer. The results reveal exponential growth in scientific production (126,7 % since 2019), initially led by the United States and the United Kingdom but with increasing contributions from emerging economies such as Malaysia and Jordan. Four main thematic clusters were identified: hybrid leadership (transformational/ethical), organizational dynamics, critical contexts (education/health), and digital transformation. However, geographical gaps (Latin America, Africa) and methodological biases persist, with a predominance of cross-sectional quantitative studies over qualitative approaches. In education, distributed leadership was found to strengthen teacher collaboration and institutional effectiveness. In the business sector, it was associated with greater innovation and resilience, particularly in technology industries and crisis contexts.

Keywords: Distributed Leadership; Transformational Leadership; Bibliometric Analysis; Organizational Innovation; Digital Transformation.

RESUMEN

El liderazgo distribuido constituye una forma de dirección que transversaliza los desafíos inherentes en las organizaciones contemporáneas. Estas, se ven sometidas a una alta complejidad producto de la necesidad de adaptación constante. En esta investigación se asumió un diseño de revisión sistemática de la literatura que buscó analizar el desarrollo del liderazgo distribuido desde las ciencias económicas y administrativas. Para ello, se analizaron 623 documentos indexados en Scopus entre 2019-2024, empleando análisis bibliométricos y cualitativos con herramientas como VOSviewer. Los resultados revelan un crecimiento exponencial de la producción científica (126,7 % desde 2019), liderado inicialmente por Estados Unidos y Reino Unido, pero con creciente participación de economías emergentes como Malasia y Jordania. Se identificaron cuatro núcleos temáticos principales: liderazgo híbrido (transformacional/ético), dinámicas organizacionales, contextos críticos (educación/salud) y transformación digital. Sin embargo, persisten brechas geográficas (América Latina, África) y metodológicas, con predominio de estudios cuantitativos transversales sobre aproximaciones cualitativas. En el ámbito educativo, el liderazgo distribuido demostró fortalecer la colaboración docente y la

eficacia institucional. En el sector empresarial, se asoció con mayor innovación y resiliencia, particularmente en industrias tecnológicas y contextos de crisis.

Palabras clave: Liderazgo Distribuido; Liderazgo Transformacional; Análisis Bibliométrico; Innovación Organizacional; Transformación Digital.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales enfrentan entornos volátiles y procesos acelerados de digitalización y esto, de acuerdo a Rudenko⁽¹⁾, demanda estructuras flexibles. La transformación digital, a decir de Chatterje et al.⁽²⁾, ayuda a las organizaciones a volverse más flexibles y mejora su competitividad. En este sentido, apuntan Cosa et al.⁽³⁾ que esta fomenta el dinamismo y la adaptabilidad de los sistemas de medición del rendimiento, requiriendo sistemas altamente flexibles para adaptarse a los cambios ambientales.

El liderazgo distribuido surge como respuesta a esta necesidad, al descentralizar la toma de decisiones y distribuir responsabilidades entre múltiples actores.^(4,5) Según Sedrine et al.⁽⁶⁾ y Youngs⁽⁷⁾ el liderazgo distribuido impacta positivamente el compromiso organizacional, con la confianza y el clima afectivo desempeñando un papel positivo. Por tanto, como remarcan Agarwal et al.⁽⁸⁾ una cultura organizacional flexible y colaborativa apoya el intercambio de conocimientos y la adopción de métodos ágiles, permitiendo un liderazgo distribuido y conduciendo al cumplimiento del contrato psicológico en organizaciones basadas en proyectos.

A pesar de estas contadas bondades, comenta Khan⁽⁹⁾ el liderazgo distribuido puede conducir a la marginación y a la injusticia epistémica si no se ejerce en condiciones controladas con directrices reguladas y claramente especificadas. Al respecto, remarcan Hickey et al.⁽¹⁰⁾ que existe la necesidad de una mayor rigurosidad en la investigación sobre liderazgo distribuido, con un enfoque más centrado en comprender sus percepciones, relaciones y cultura en las organizaciones. Hasta este punto, la literatura actual no ha logrado sintetizar adecuadamente los factores económicos y administrativos en su análisis.⁽¹¹⁾

A pesar del volumen de estudios publicados entre 2020 y 2024, persiste una falta de sistematización que impide identificar contribuciones relevantes. Esta carencia dificulta el desarrollo de marcos teóricos aplicables a contextos prácticos, lo que afecta la toma de decisiones basada en evidencia. Por tanto, el objetivo de esta investigación es identificar los fundamentos teóricos, aplicaciones y metodologías predominantes en liderazgo distribuido desde las ciencias económicas y de la administración.

MÉTODO

El estudio analizó el liderazgo distribuido mediante una revisión sistemática de literatura y bibliometría. Se utilizó Scopus como fuente principal por su relevancia en ciencias económicas y administrativas. La metodología integró ambos enfoques para examinar la producción académica existente.

Definición del protocolo y estrategia de búsqueda

La investigación se basó en un protocolo estructurado según adaptaciones de PRISMA para asegurar transparencia.⁽¹²⁾ La pregunta central analizó el liderazgo distribuido en ciencias económicas y administrativas entre 2019 y 2024.

Los términos de búsqueda incluyeron “distributed” y “leadership”, limitados a publicaciones en las áreas BUSI y ECON. La fórmula de búsqueda utilizada fue (TITLE-ABS-KEY(“distributed leadership”) OR (“liderazgo distribuido”)) AND (DOCTYPE(“ar”) OR DOCTYPE(“re”) OR DOCTYPE(“ch”)) AND (PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025) AND (SUBJAREA(“BUSI”) OR SUBJAREA(“ECON”)). La estrategia inicial identificó 799 documentos relevantes (figura 1).

Procesamiento y selección de la muestra documental

La muestra inicial se depuró mediante dos etapas. En un primer momento Scopus eliminó automáticamente duplicados y documentos no relevantes usando metadatos. Después los investigadores evaluaron manualmente títulos, resúmenes y palabras clave para confirmar que los textos abordaran liderazgo distribuido en el ámbito económico-administrativo. Las discrepancias se resolvieron por consenso. La muestra final, depurada y documentada con sus criterios de exclusión, sustentó los análisis posteriores.

Análisis bibliométrico y síntesis sistemática

La muestra depurada se examinó mediante técnicas bibliométricas y síntesis cualitativa. Para el análisis cuantitativo se utilizó VOSviewer, se evaluó productividad, colaboración entre autores e instituciones, y el impacto de las publicaciones según citaciones. Simultáneamente, se identificaron tendencias conceptuales a través del mapeo de palabras clave, lo que permitió reevaluar núcleos temáticos y su evolución temporal.

La síntesis cualitativa se basó en una revisión detallada de documentos clave, seleccionados por su impacto y relevancia temática. El análisis examinó marcos teóricos, enfoques metodológicos y resultados principales, al identificar consensos y divergencias en la literatura.

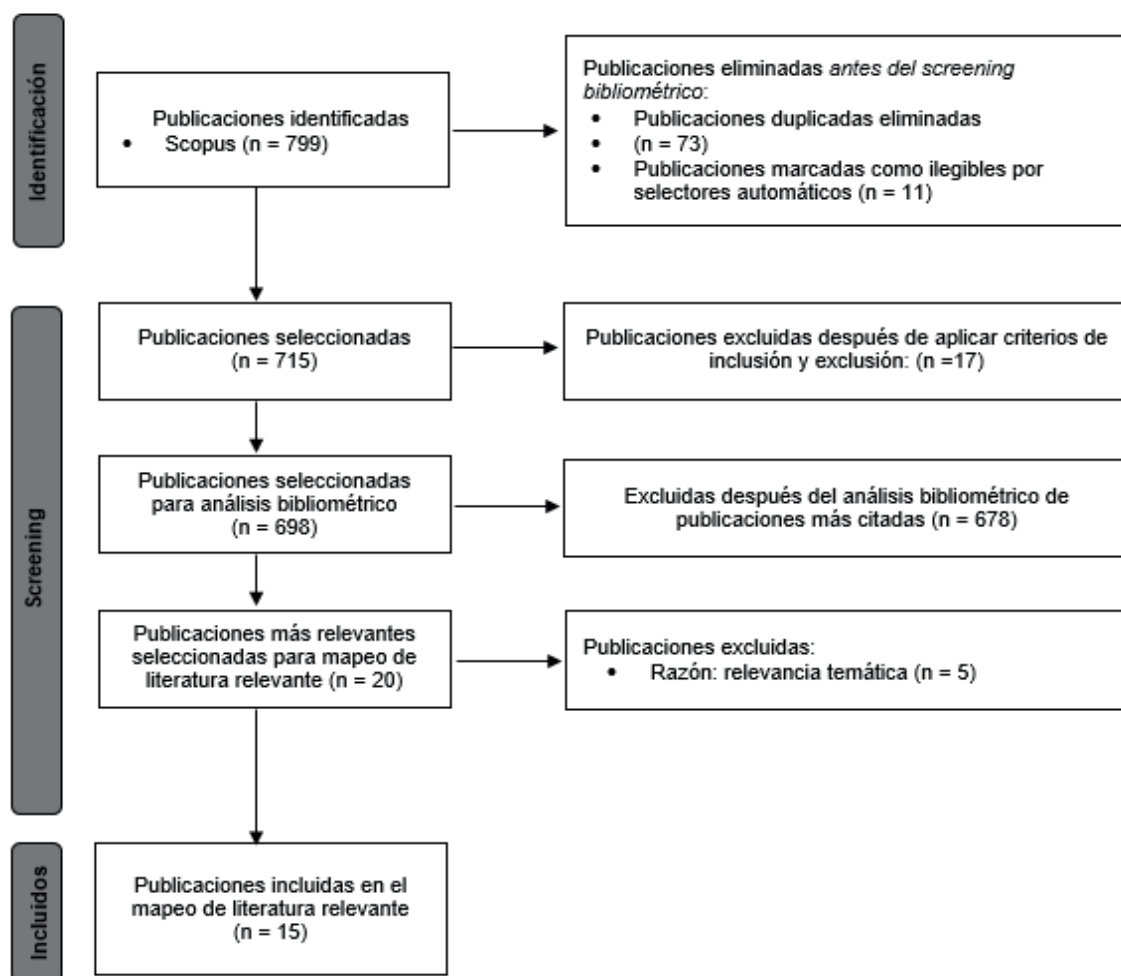


Figura 1. Proceso de selección de publicaciones

RESULTADOS

Análisis de productividad y redes de colaboración

Evolución temporal de la producción académica

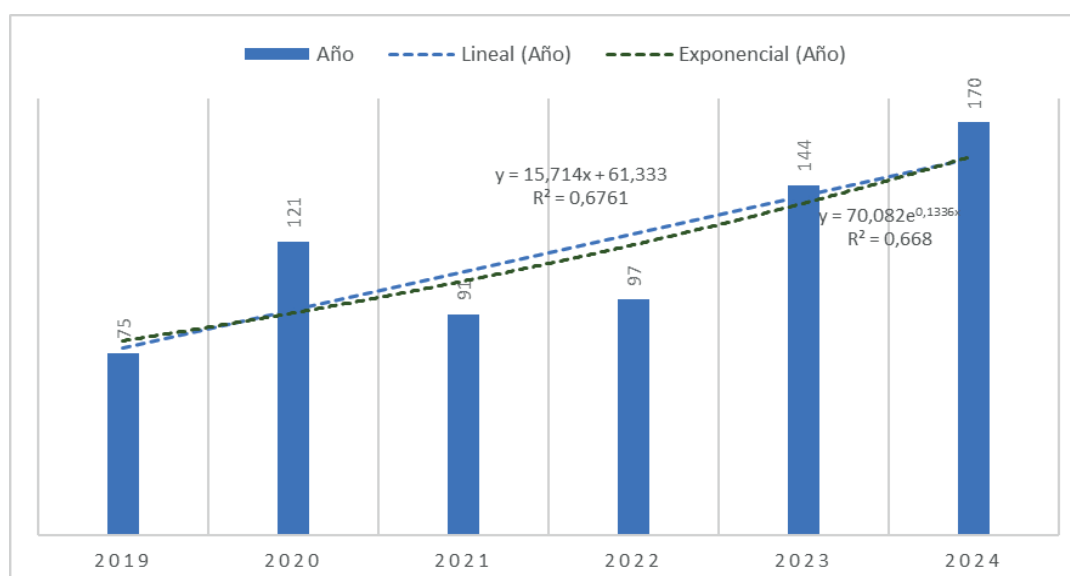


Figura 2. Distribución de la producción científica por años

El análisis de la producción científica anual revela una clara tendencia ascendente en el período 2019-2024. Aunque este crecimiento, como se puede observar en la figura 2, no ha sido lineal ni uniforme.

Cabe destacar que, tras un marcado incremento inicial en 2020 (121 documentos), se observó una disminución en 2021 (91 documentos), seguida de una recuperación progresiva hasta alcanzar el máximo histórico en 2024. Esta variabilidad interanual podría indicar la influencia de factores externos que han impactado la dinámica de publicación científica sobre el tema de estudio.

Al examinar los modelos de regresión aplicados se observa que el modelo exponencial ($y = 70,082e^{0,1336x}$, $R^2 = 0,668$) y el lineal ($y = 15,714x + 61,333$, $R^2 = 0,6761$) presentan coeficientes de determinación similares y explican aproximadamente el 67 % de la variabilidad observada. Por lo que ambos modelos sugieren una tendencia general de crecimiento. Sin embargo, el modelo exponencial hace alusión a una aceleración progresiva (13,36 % anual). Y, por otro lado, el lineal propone un incremento constante de unos 16 documentos por año.

Producción científica por países e instituciones

El análisis de distribución de documentos por países indica que Estados Unidos (con 86 documentos) y Reino Unido (75 documentos) lideran la producción científica sobre administración y economía (figura 3). Ambos países concentran el 45 % de las conexiones globales.

Esto evidencia, como se observa en la figura, una relación asimétrica (3:1) con la periferia académica. A pesar de ello, se observa la presencia de multipolaridad debido a que su participación relativa es del 28,7 % del total combinado. A la par de ello, Malasia, Pakistán y Jordán aparentan ser conectores interregionales Norte-Sur y Sur-Sur.

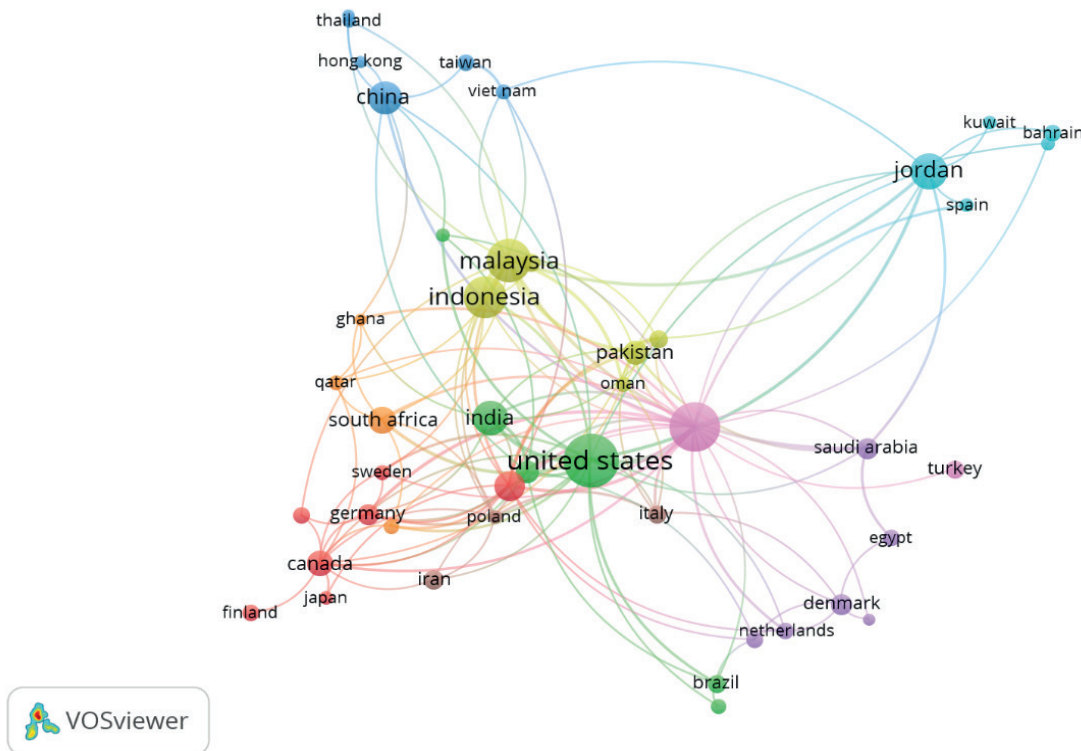


Figura 3. Red de colaboración entre países

Como se puede observar, la red de colaboraciones entre países se organiza en clústeres geoculturales bien definidos, representados en la tabla 1. Tal es el caso que Malasia lidera la producción científica en el sudeste asiático, en el Oriente Medio se observa que Arabia Saudí y Jordán encabezan la producción académica; y en el caso particular de Latinoamérica, se evidencia una pobre integración regional.

Por su parte, se observa que diez de las instituciones que mayor producción de investigaciones aporta abarcan el 14,3 % de la producción total. Sin embargo, llama a la atención que ninguna supera los 9 documentos (tabla 2). Tal es el caso de Universiti Utara Malaysia y Al-Balqa Applied University (9 documentos cada una), que son líderes en producción científica. Además, cuatro universidades en el ranking radican en Malasia (Utara, Sains, Kebangsaan, Putra) lo que indica un ecosistema nacional coordinado en la temática.

Tabla 1. Polos emergentes de producción científica	
Clústeres geopolíticos	Evidencia en la producción científica
Liderazgo Asiático	Malasia (59) e Indonesia (53) emergen como potencias académicas, superando a economías europeas como Alemania (13) o Francia (15). Esta productividad refleja inversión estratégica en estudios organizacionales aplicados a economías en transformación.
Fuerza Regional en Oriente Medio	Jordania (40) y Arabia Saudí (14) muestran una masa crítica inusual para su tamaño. Esto indica una priorización del tema en agendas de desarrollo nacional.
Desconexión Latinoamericana	La ausencia de países latinoamericanos en el top 15 indica una brecha geográfica en la producción científica sobre el tópico.

Tabla 2. Producción académica por afiliación	
Afiliación	Documentos
Universiti Utara Malaysia	9
Al-Balqa Applied University	9
Universiti Sains Malaysia	7
Aarhus Universitet	7
University of Bahrain	6
University of Johannesburg	6
Universiti Kebangsaan Malaysia	6
University of Kent	6
The University of Jordan	6
Bina Nusantara University	6
Jadara University	6
University of Pretoria	5
University of Technology Sydney	5
Universiti Putra Malaysia	5
Isra University	5

Análisis de impacto de la producción científica
Trayectoria Temporal de las Citaciones

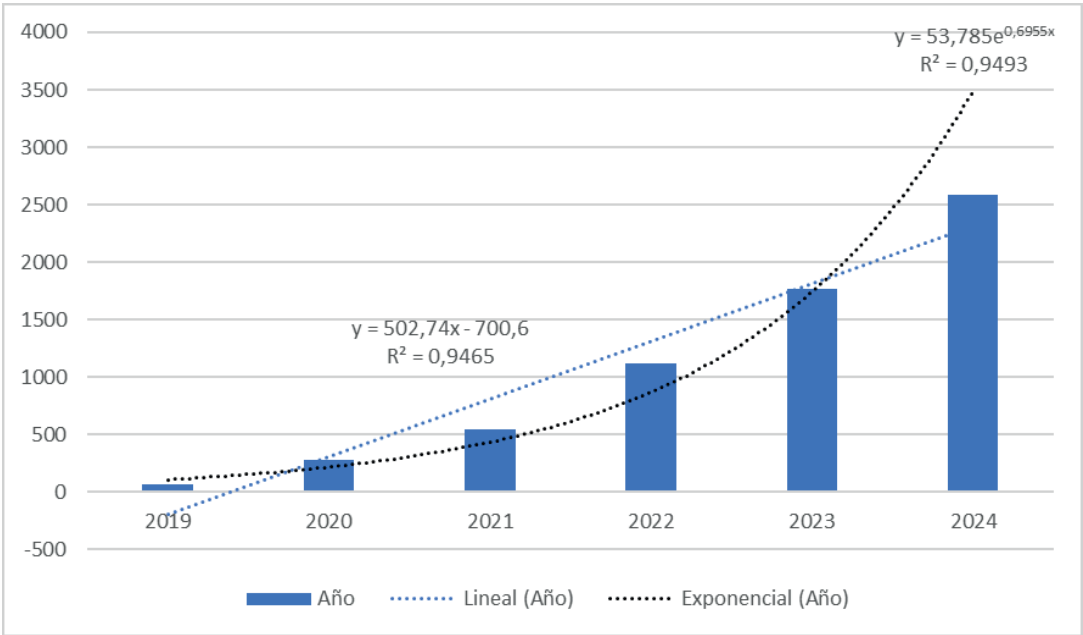


Figura 4. Proyección temporal de las citaciones

El análisis de la evolución de citaciones anuales muestra un crecimiento notable con un índice h de 40 (figura 4). Se observa un aumento desde apenas 70 citaciones en 2019 a 2581 en 2024, lo que representa un crecimiento de casi 37 veces en apenas seis años. Este crecimiento no fue uniforme, ello se observa en la marcada aceleración a partir de 2021.

En este caso, los modelos estadísticos aplicados confirman esta tendencia de crecimiento acelerado, con coeficientes de determinación excepcionalmente altos ($R^2 > 0,94$) para ambos modelos (lineal y exponencial). Si bien ambos modelos explican con similar precisión el comportamiento observado, presentan implicaciones distintas para la interpretación del fenómeno, como se remarca en la tabla 3.

El modelo exponencial presenta una tasa de crecimiento del 69,55 % anual. Esto desde el punto de vista matemático indica un patrón característico de temas emergentes que ganan rápida tracción académica. Por su parte el modelo lineal muestra un incremento absoluto de aproximadamente 503 citaciones por año, enfatiza la magnitud concreta de este crecimiento en términos absolutos.

Tabla 3. Argumentos que explican la distribución asimétrica de citaciones	
Implicaciones de la distribución	Argumentaciones
Efecto de Saturación Discursiva	El incremento del 320 % en citas entre 2021 (545) y 2022 (1122) sugiere que el campo alcanzó masa crítica teórica. Los marcos conceptuales desarrollados en fases iniciales (2020-2021) se consolidaron como referentes obligados, generando ciclos de citación recursiva.
Hipercitación de Publicaciones Fundacionales	El h-index 40 indica que existe un núcleo duro de contribuciones seminales. Estos documentos funcionan como anclajes citacionales que estructuran el discurso posterior.
Retroalimentación Temática-Atencional	El aumento citacional de 2023-2024 (4343 citas) responde a que a mayor producción se atrae más investigación, que a su vez cita más obras recientes. Este fenómeno es típico en campos con alta aplicabilidad práctica inmediata, donde la literatura se actualiza constantemente.

Análisis de redes temáticas

Configuración de los Núcleos Conceptuales

El análisis de coocurrencia de palabras claves induce la presencia de cuatro dominios que, interconectados entre sí, transversalizan el panorama investigativo actual, como se observa en la figura 5. El núcleo central está conformado por dos constructos seminales “distributed leadership” (con 122 ocurrencias) y “leadership” (con 121 ocurrencias). A partir de este núcleo pueden observarse tres redes de contenido temático que, a opinión de los autores, indican las líneas de desarrollo de la temática (tabla 4).

Tabla 4. Redes de contenido que desprenden del núcleo temático central	
Tendencias	Redes temáticas
Estilos de Liderazgo Híbridos	Agrupar transformational leadership (53, 93), shared leadership (15, 41) y ethical leadership (12, 15) con empowering leadership (6, 16). Esta red refleja la hibridación paradigmática dominante, donde el liderazgo distribuido se integra con enfoques establecidos mediante sinergias conceptuales.
Dinámicas Organizacionales y Capital Humano	Conecta organizational culture (17, 74), human resource management (16, 58) y job satisfaction (18, 72) con employee performance (11, 32) e innovation (22, 64). Exhibe la tensión entre estructura y agencia: cómo culturas organizativas facilitan u obstaculizan prácticas distributivas.
Contextos Aplicativos Críticos	Incluye higher education (14, 41), health care personnel (6, 57) y construction industry (4, 13) vinculados a crisis management (7, 22) y *covid-19* (23, 82). Esta constelación evidencia la primacía sectorial de educación y salud como laboratorios empíricos.
Tecnología y Transformación Digital	Nuclea artificial intelligence (10, 35), digital transformation (7, 21) y blockchain (6, 21) con innovation (22, 64). Muestra la emergencia disruptiva de lo digital en reconfigurar redes distributivas.

Además de esto, se observan otros puentes temáticos importantes. Entre ellos, destaca el rol conectivo de “innovation” (22) entre el liderazgo educativo y la gestión empresarial. Además, la función mediadora de “organizational culture” (17) entre estilos de liderazgo y desempeño.

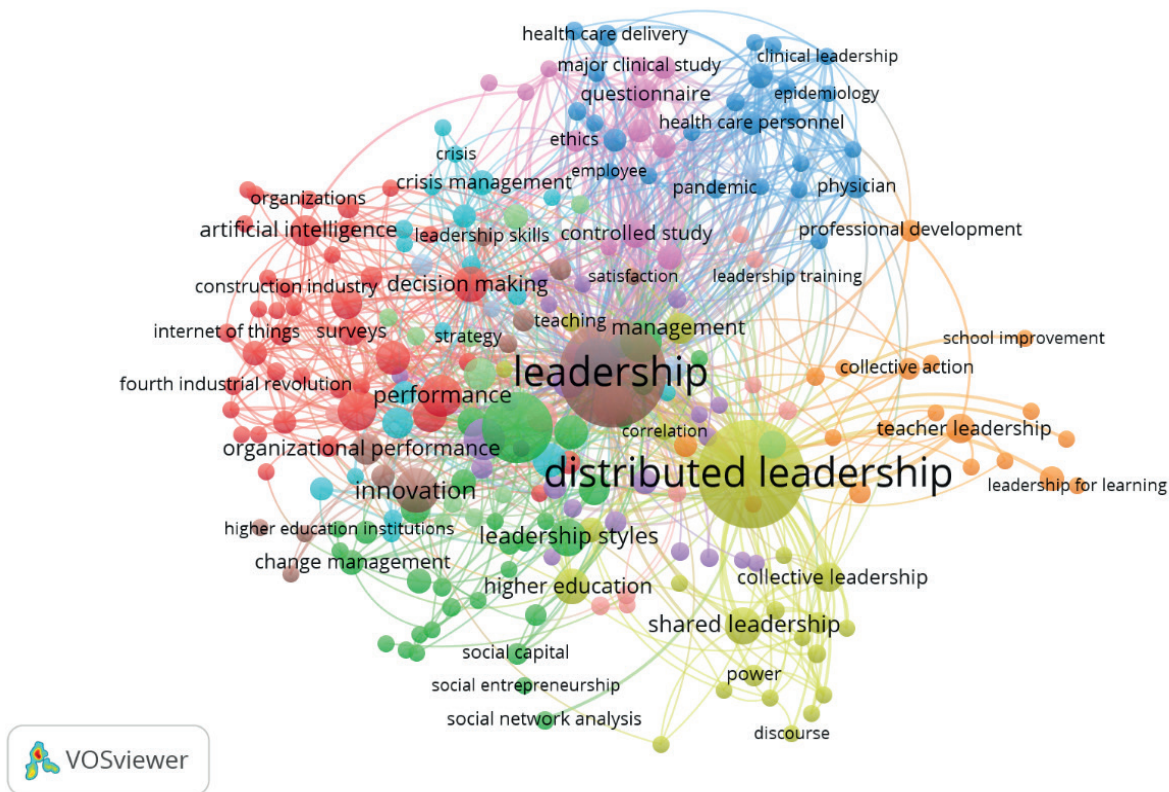


Figura 5. Red de coocurrencia de palabras claves

Análisis de los artículos más citados

Los quince artículos más citados (83-255 citas) presentan impactos diferenciados que reflejan la maduración del campo (tabla 5). El artículo #1 establece una base crucial al demostrar cómo el liderazgo transformacional fomenta la innovación, efecto mediado por la motivación para aprender y moderado por factores contextuales. Este hallazgo se complementa con el estudio #7, que amplía la comprensión al mostrar que dicho liderazgo también potencia la creatividad, especialmente cuando existe apoyo a la innovación y tareas complejas. Ambos trabajos subrayan la importancia de los factores contextuales en la eficacia del liderazgo, aunque el #1 se centra en comportamientos innovadores mientras el #7 explora procesos creativos.

Tabla 5. Codificación de los artículos más citados				
Código	Autor (año)	Título	Objetivo	Principal resultado
#1	Afsar et al. ⁽¹³⁾	Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate	Investigar el efecto del liderazgo transformacional en el comportamiento innovador, con la motivación para aprender como mediador y la complejidad de tareas/clima innovador como moderadores	El liderazgo transformacional impacta positivamente el comportamiento innovador. La motivación para aprender media esta relación, mientras la complejidad de tareas y clima innovador la moderan
#2	Liu et al. ⁽¹⁴⁾	The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction	Examinar los efectos relativos del liderazgo instructivo y distribuido en la autoeficacia y satisfacción docente, considerando la cultura escolar colaborativa como mediador	Ambos estilos de liderazgo afectan positivamente los resultados docentes. El liderazgo distribuido muestra mayores efectos indirectos a través de la colaboración docente
#3	Upadhyay ⁽¹⁵⁾	Demystifying blockchain: A critical analysis of challenges, applications and opportunities	Analizar críticamente los desafíos y oportunidades del blockchain, proponiendo un marco teórico para su adopción	Identifica 23 proposiciones clave para la adopción de blockchain y áreas futuras de investigación en gestión de información

#4	Ahmad et al. ⁽¹⁶⁾	Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge	Investigar cómo el liderazgo ético promueve conductas ecológicas, con la gestión verde de RRHH como mediador y el conocimiento ambiental como moderador	El liderazgo ético influye en conductas ecológicas a través de prácticas verdes de RRHH, efecto que se intensifica con mayor conocimiento ambiental
#5	Zuraik et al. ⁽¹⁷⁾	The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation	Estudiar la relación entre liderazgo transformacional del CEO, clima innovador y resultados de innovación (exploración/explotación)	El liderazgo del CEO afecta más la explotación, mientras el clima innovador influye más en la exploración
#6	Alaghbari et al. ⁽¹⁸⁾	Factors affecting construction labour productivity in Yemen	Identificar y jerarquizar factores que afectan la productividad laboral en construcción en Yemen	Factores técnicos-tecnológicos son los más relevantes, siendo la experiencia laboral y disponibilidad de materiales los más críticos
#7	Mahmood et al. ⁽¹⁹⁾	The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement	Analizar el impacto del liderazgo transformacional en la creatividad, considerando motivación intrínseca, complejidad de tareas y apoyo a la innovación	El liderazgo transformacional incrementa la creatividad, efecto moderado por complejidad de tareas y apoyo a la innovación
#8	Ospina et al. ⁽²⁰⁾	Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method	Proponer un marco teórico-metodológico para estudiar el liderazgo colectivo	Desarrolla un mapa bidimensional para clasificar investigaciones sobre liderazgo colectivo según locus y concepción de colectividad
#9	O'Mahony et al. ⁽²¹⁾	From proprietary to collective governance: How do platform participation strategies evolve?	Examinar cómo los participantes adaptan estrategias cuando cambian las reglas de gobernanza de plataformas	La participación aumenta cuando se abre el acceso, pero disminuye cuando el liderazgo es poco claro. Emerge liderazgo distribuido bajo gobernanza colectiva
#10	Azorín et al. ⁽²²⁾	Taking a distributed perspective on leading professional networks	Analizar el liderazgo en redes de aprendizaje profesional desde una perspectiva distribuida	Propone el liderazgo distribuido como marco teórico para entender y mejorar la colaboración profesional en redes educativas
#11	Kirchner et al. ⁽²³⁾	COVID-19 leadership challenges in knowledge work	Investigar desafíos de los gestores en el trabajo a distancia durante COVID-19	Identifica 12 áreas donde los gestores enfrentaron mayores desafíos que los empleados en el trabajo remoto
#12	Gfrerer et al. ⁽²⁴⁾	Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness	Comparar percepciones de preparación digital entre gestores y empleados	Revela brechas significativas en percepciones de competencias digitales y barreras a la innovación entre niveles jerárquicos
#13	Bilan et al. ⁽²⁵⁾	Sustainability and Economic Performance: Role of Organizational Learning and Innovation	Examinar el rol mediador del aprendizaje organizacional entre capacidades, gobernanza, estilos de liderazgo y sostenibilidad	El aprendizaje organizacional media significativamente estas relaciones, efecto moderado por la cultura innovadora
#14	Lipscombe et al. ⁽²⁶⁾	School middle leadership: A systematic review	Sintetizar investigación sobre liderazgo intermedio escolar (2006-2020)	Identifica cuatro conclusiones clave sobre definición, responsabilidades, impacto y desarrollo profesional de líderes intermedios
#15	Alotaibi et al. ⁽²⁷⁾	Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement?	Estudiar el impacto de inteligencia emocional y liderazgo empoderador en empoderamiento psicológico y compromiso	Inteligencia emocional y liderazgo empoderador mejoran el empoderamiento psicológico, que a su vez incrementa el compromiso laboral

En el ámbito educativo, el estudio #2 aporta evidencia comparativa sobre los efectos diferenciales del liderazgo instructivo y distribuido y destaca que este último tiene mayor impacto indirecto a través de la colaboración docente. Esta perspectiva se amplía en el #10, que propone el liderazgo distribuido como marco teórico para redes de aprendizaje profesional, y en el #14, que sintetiza dos décadas de investigación sobre liderazgo intermedio escolar. Juntos, estos trabajos muestran una evolución desde modelos jerárquicos tradicionales hacia enfoques más colaborativos en entornos educativos, aunque el #14 revela persistentes desafíos en la definición y desarrollo profesional de estos roles.

La investigación sobre liderazgo en contextos específicos presenta contribuciones distintivas. El #6 identifica factores críticos para la productividad en construcción, situando el liderazgo eficaz como tercer determinante. Por otro lado, el #4 explora conductas ecológicas en organizaciones, demostrando que el liderazgo ético opera a través de prácticas de RRHH verdes.

Por su parte, el #13 vincula liderazgo, aprendizaje organizacional y sostenibilidad, mostrando que la cultura innovadora potencia estos efectos. Estos estudios, aunque diversos en sus contextos (construcción, sostenibilidad corporativa), coinciden en destacar el papel mediador de variables organizacionales entre el liderazgo y los resultados.

Los artículos sobre liderazgo en entornos digitales y disruptivos (#3, #9, #11, #12) conforman un bloque cohesionado que responde a desafíos contemporáneos. El #3 analiza blockchain proponiendo un marco de adopción y el #9 examina estrategias en plataformas digitales bajo distintos modelos de gobernanza. Ambos destacan la emergencia de liderazgo distribuido en entornos descentralizados.

Los estudios #11 y #12, por su parte, exploran desafíos específicos de la pandemia y transformación digital, revelando brechas perceptivas entre gestores y empleados. Esta línea de investigación evidencia la adaptación de teorías de liderazgo a nuevos contextos tecnológicos y de crisis.

Desde una perspectiva teórica, el #8 destaca al proponer un marco bidimensional para estudiar liderazgo colectivo, complementado por el #5 que diferencia los efectos del liderazgo transformacional del CEO en exploración/explotación. Mientras el #8 ofrece una clasificación metodológica, el #5 aporta evidencia empírica sobre mecanismos de influencia, representando así avances conceptuales y de validación respectivamente. El #15 cierra este análisis mostrando cómo inteligencia emocional y liderazgo empoderador mejoran el compromiso laboral, ampliando la comprensión sobre mecanismos psicológicos subyacentes.

DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación muestran que las aplicaciones del liderazgo distribuido, desde la perspectiva de las ciencias económicas y administrativas, es un tema de creciente interés en la comunidad científica. Estos resultados concuerdan con lo reportado en estudios previos sobre el tema (véase, por ejemplo, Harris et al.⁽²⁸⁾ y Phillips et al.⁽²⁹⁾, que destacan su efectividad en entornos que requieren alta coordinación entre profesionales.

Por otro lado, en el sector empresarial, los datos indican que el liderazgo distribuido favorece procesos de innovación y adaptación organizacional.^(30,31,32) Esta postura cobra especial e importante relevancia en industrias tecnológicas en contextos de crisis al aportar flexibilidad en la toma de decisiones, de acuerdo a Schulze et al.⁽³³⁾ y Niu⁽³⁴⁾.

Esta tendencia es particularmente evidente en industrias tecnológicas y en contextos de crisis, donde la flexibilidad en la toma de decisiones resulta crucial.^(35,36) Sin embargo, contrasta con investigaciones como las de Licier et al.⁽³⁷⁾ que señalan limitaciones en su implementación en estructuras altamente jerárquicas o en culturas organizacionales tradicionales.⁽³⁸⁾

Un hallazgo relevante es la creciente producción científica sobre el tema en economías emergentes. Este dato difiere de revisiones anteriores que situaban la investigación principalmente en países anglosajones.^(39,40,41,42,43) Sin embargo, la evidencia actual consultada en esta investigación indica que el liderazgo distribuido está siendo adaptado a diversos contextos culturales. A pesar de ello, se observa que aún persisten vacíos importantes en regiones como América Latina y África.

Estos resultados apuntan al valor adquirido que profiere el liderazgo distribuido en los resultados económicos. Al respecto, Zgrzywa-Ziemak et al.⁽⁴⁴⁾ apuntan a que este impacta positivamente en la relación entre el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad empresarial, siendo esta última mediadora parcialmente de esta relación.

A partir de estos datos, esta investigación confirma la relevancia actual de la aplicación del liderazgo distribuido en las ciencias empresariales y administrativas. Al respecto, Parast et al.⁽⁴⁵⁾ indican que el liderazgo distribuido, la planificación estratégica y la gestión de la calidad de los procesos tienen un impacto positivo en el enfoque en el cliente, la satisfacción, la calidad y los resultados operativos y operativos en las pequeñas empresas, pero estas puntuaciones disminuyen con el tiempo.^(46,47,48,49,50,51)

CONCLUSIONES

Este estudio pudo comprobar que el liderazgo distribuido se consolida en la literatura científica como un

modelo factible en organizaciones que operan en economías emergente o países en vías de desarrollo. En este sentido, se confirma su valor en sectores que ameritan de flexibilidad y trabajo colaborativo.

Además, desde el punto de vista económico, no ha sido suficientemente abordado el papel del liderazgo distribuido, especialmente en Latinoamérica o África. No obstante, su implementación en contextos anglosajones también enfrenta retos en estructuras jerárquicas tradicionales y culturas organizacionales centralizadas. Un hallazgo clave fue la escasa investigación sobre su impacto en indicadores macroeconómicos y su rentabilidad comparativa frente a otros modelos de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rudenko V. Prospects of rationalizing the organizational structure of the enterprise in the conditions of the digital economy. *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit.* 2024. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.05.08>
2. Chatterjee S, Mariani M. Exploring the Influence of Exploitative and Explorative Digital Transformation on Organization Flexibility and Competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management.* 2024;71:13616-26. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3220946>
3. Cosa M, Torelli R. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management.* 2024. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
4. Baştea A, Catalano H, Dohotaru A. An Overview of Distributed Leadership and its Shortcomings in Educational Settings. *Educatie* 21. 2023. <https://doi.org/10.24193/ed21.2023.25.12>
5. Tandon A. Leading learning and innovation in organizations: A distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal.* 2021. <https://doi.org/10.1108/dlo-05-2021-0087>
6. Sedrine S, Bouderbala A, Hamdi M. Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. *European Business Review.* 2021. <https://doi.org/10.1108/eb-04-2018-0073>
7. Youngs H. Distributed Leadership. *Oxford Research Encyclopedia of Education.* 2020. <https://doi.org/10.4135/9781529714395.n150>
8. Agarwal U, Dixit V, Nikolova N, Jain K, Sankaran S. A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management.* 2021;39:249-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.004>
9. Khan R. Distributed Leadership: A Panacea or Epistemic Injustice. *Advances in Social Sciences and Management.* 2024. <https://doi.org/10.63002/assm.24.421>
10. Hickey N, Flaherty A, McNamara P. Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies.* 2022;12(1):15. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
11. Bracho-Fuenmayor PL. Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales.* 2023;29(3):517-30. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40736>
12. Page MJ, Moher D, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ.* 2020;372:n160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
13. Afsar B, Umrani WA. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management.* 2020;23(3):402-28. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
14. Liu Y, Bellibaş MŞ, Gümüş S. The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership.* 2020;49(3):430-53. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>

15. Upadhyay N. Demystifying blockchain: A critical analysis of challenges, applications and opportunities. *International Journal of Information Management*. 2020;54:102120. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102120>
16. Ahmad S, Islam T, Sadiq M, Kaleem A. Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*. 2021;42(4):531-47. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>
17. Zuraik A, Kelly L. The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*. 2019;22(1):84-104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>
18. Alaghbari W, Al-Sakkaf AA, Sultan B. Factors affecting construction labour productivity in Yemen. *International Journal of Construction Management*. 2019;19(1):79-91. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1382091>
19. Mahmood M, Uddin MA, Fan L. The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*. 2019;57(3):741-64. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
20. Ospina SM, Foldy EG, Fairhurst GT, Jackson B. Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*. 2020;73(4):441-63. <https://doi.org/10.1177/0018726719899714>
21. O'Mahony S, Karp R. From proprietary to collective governance: How do platform participation strategies evolve? *Strategic Management Journal*. 2020;43(3):530-62. <https://doi.org/10.1002/smj.3150>
22. Azorín C, Harris A, Jones M. Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*. 2020;40(2-3):111-27. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
23. Kirchner K, Ipsen C, Hansen JP. COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*. 2021;19(4):493-500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
24. Gfrerer A, Hutter K, Füller J, Ströhle T. Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*. 2020;63(2):23-48. <https://doi.org/10.1177/0008125620977487>
25. Bilan Y, Hussain HI, Haseeb M, Kot S. Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation. *Engineering Economics*. 2020;31(1). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.24045>
26. Lipscombe K, Tindall-Ford S, Lamanna J. School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*. 2021;51(2):270-88. <https://doi.org/10.1177/1741143220983328>
27. Alotaibi SM, Amin M, Winterton J. Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*. 2020;41(8):971-91. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
28. Harris A, Jones M, Ismail N. Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*. 2022;42:438-56. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
29. Phillips D, Stewart-Fox T, Phillips S, Griffith M, Bhojedat J. Distributed Leadership in Education: A Systematic Review of its Role in Fostering Innovative Practices and Enhancing School Performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2023. <https://doi.org/10.21275/sr231128014118>
30. Berraies S, Hamza K, Chtioui R. Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*. 2020;25:1287-318. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2020-0311>
31. Poulin J. Responding to crises: constructing a response through organizational change. *Arts Education Policy Review*. 2020;123:6-13. <https://doi.org/10.1080/10632913.2020.1844832>

32. Soni V, Gnekpe C, Roux M, Anand R, Yaroson E, Banwet D. Adaptive distributed leadership and circular economy adoption by emerging SMEs. *Journal of Business Research*. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113488>
33. Schulze J, Pinkow F. Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*. 2020;10:37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
34. Niu S, Park B, Jung J. The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability. *Sustainability*. 2022;14(23):15639. <https://doi.org/10.3390/su142315639>
35. Lenz A. Managing crises as if no one is watching? Governance dilemmas from a public perspective. *Public Administration*. 2024. <https://doi.org/10.1111/padm.12980>
36. Herhausen D, Morgan R, Brozović D, Volberda H. Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*. 2020. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>
37. Lizier A, Brooks F, Bizo L. Importance of clarity, hierarchy, and trust in implementing distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*. 2022;52:901-15. <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>
38. Morian H, Creutzfeldt J, Hultin M, Härgestam M. Mapping leadership, communication and collaboration in short-term distributed teams across various contexts: a scoping review. *BMJ Open*. 2024;14. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-081878>
39. Carstensen K, Kjeldsen A, Nielsen C. Distributed leadership in health quality improvement collaboratives. *Health Care Management Review*. 2023;49:46-58. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000385>
40. Quek S, Thomson L, Houghton R, Bramley L, Davis S, Cooper J. Distributed Leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction, and turnover intention in UK Nursing Staff. *Journal of nursing management*. 2021. <https://doi.org/10.1111/jonm.13321>
41. Bush T. Distributed leadership and micropolitics. *Educational Management Administration & Leadership*. 2023;51:529-32. <https://doi.org/10.1177/17411432231156397>
42. Mifsud D. A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*. 2023;56:154-79. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
43. Tejeiro F. Distributed Leadership and Inclusive schools. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 2022. <https://doi.org/10.17583/ijelm.10997>
44. Zgrzywa-Ziemak A, Walecka-Jankowska K, Zimmer J. The effect of organizational learning on business sustainability - the role of distributed leadership. *The Learning Organization*. 2024. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0135>
45. Parast M, Safari A. Enhancing the Quality and competitiveness of small businesses: A pooled cross-sectional analysis. *International Journal of Production Economics*. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108410>
46. O'Shea C. Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100088>
47. Lahtero T, Ahtiainen R, Lång N. Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*. 2019. <https://doi.org/10.5897/ERR2018.3637>
48. Akyürek M, Akkoyun M. Investigation of distributed leadership level of school administrators. *Language Teaching and Educational Research*. 2023. <https://doi.org/10.35207/late.1191336>
49. De Jong W, De Kleijn R, Lockhorst D, Brouwer J, Noordegraaf M, Van Tartwijk J. Collaborative spirit:

Understanding distributed leadership practices in and around teacher teams. *Teaching and Teacher Education*. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103977>

50. Sasere O, Makhasane S. Exploring Distributed Leadership Practice in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Educational and Social Research*. 2023. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0034>

51. Bracho-Fuenmayor PL. Ética y moral en la Educación Superior. Una revisión bibliométrica. *Revista de Ciencias Sociales*. 2024;30(3):553-68. <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i3.42695>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Curación de datos: Adriana María Castellanos Muñoz.

Análisis formal: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Investigación: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Metodología: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor.

Recursos: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Software: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Supervisión: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Validación: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Visualización: Adriana María Castellanos Muñoz.

Redacción - borrador original: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.

Redacción - revisión y edición: Pedro Luis Bracho-Fuenmayor, Adriana María Castellanos Muñoz.