UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

TEMA:

LIDERAZGO DIRECTIVO, COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

Autor:

Cristina Maribel Chasing Zambrano
Nube Angélica Quituisaca Torres

Tutor:

Mgtr. Dennis Alfredo Peralta Gamboa

Milagro, 2026

LIDERAZGO DIRECTIVO, COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

School Leadership, Internal Communication, and Teachers' Work Climate in Educational Institutions: A Systematic Literature Review

Cristina Maribel Chasing Zambrano cchasingz@unemi.edu.ec https://orcid.org/0009-0002-9065-7630 6218 Afiliación: Universidad Estatal de Milagro-Ecuador	**Nube Angélica Quituisaca Torres** nquituisacat@unemi.edu.ec https://orcid.org/0009-0005-7442-8952 Afiliación: Universidad Estatal de Milagro-Ecuador

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar sistemáticamente la producción científica sobre la influencia del liderazgo directivo en la comunicación interna y el clima laboral docente en instituciones educativas. Se desarrolló una revisión sistemática de literatura orientada por PRISMA 2020. A partir de la base documental recuperada, se seleccionaron 15 estudios por su pertinencia temática y metodológica. Los resultados se organizaron en cuatro categorías: estilos de liderazgo y condiciones organizacionales; comunicación, confianza y participación; satisfacción, bienestar y compromiso profesional; y colaboración, innovación y permanencia del profesorado. La evidencia muestra que los enfoques distribuidos, instruccionales, participativos e integrados se relacionan con mejores resultados cuando favorecen la confianza, la retroalimentación, la autonomía y la cooperación. Asimismo, la comunicación escolar y los procesos de decisión compartida funcionan como mecanismos que conectan las prácticas directivas con la percepción del ambiente de trabajo. Sin embargo, los efectos varían según el contexto, el nivel educativo y las condiciones institucionales. Se concluye que la mejora del entorno profesional requiere articular prácticas relacionales, canales comunicativos funcionales y estructuras de participación. Persisten vacíos relacionados con la escasez de estudios longitudinales, la limitada evidencia latinoamericana y la necesidad de comparar mecanismos de influencia entre sistemas educativos, culturas y modalidades de gestión.

Palabras claves: bienestar profesional; satisfacción ocupacional; participación colegiada; confianza organizacional; gestión escolar.

ABSTRACT

The aim of this study was to systematically analyze the scientific literature on the influence of school leadership on internal communication and teachers' work climate in educational institutions. A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020guidelines.

From the retrieved body of literature, 15 studies were selected based on their thematic relevance and methodological quality. The findings were organized into four categories: leadership styles and organizational conditions; communication, trust, and participation; job satisfaction, well-being, and professional commitment; and collaboration, innovation, and teacher retention. The evidence indicates that distributed, instructional, participatory, and integrated leadership approaches are associated with better outcomes when they promote trust, feedback, autonomy, and collaboration. Likewise, school communication and shared decision-making processes serve as mechanisms linking leadership practices with teachers' perceptions of their work environment. However, these effects vary depending on the context, educational level, and institutional conditions. It is concluded that improving the professional work environment requires the integration of relational leadership practices, effective communication channels, and participatory organizational structures. Important research gaps remain, including the scarcity of longitudinal studies, the limited evidence from Latin America, and the need for comparative analyses of leadership mechanisms across educational systems, cultures, and management models.

Keywords: professional well-being; job satisfaction; shared decision-making; organizational trust; school management.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo constituye uno de los factores centrales en la gestión de las instituciones educativas, debido a su influencia en la organización escolar, la comunicación interna, el clima laboral y el desempeño docente.

En los centros educativos, el directivo no solo cumple funciones administrativas, sino que también orienta procesos pedagógicos, promueve la participación del profesorado, facilita la toma de decisiones y genera condiciones institucionales para el trabajo colaborativo. Desde esta perspectiva, el liderazgo escolar se comprende como una práctica relacional que incide en la manera en que los docentes se comunican, coordinan acciones, resuelven conflictos y se comprometen con los objetivos institucionales. En consecuencia, un liderazgo efectivo puede fortalecer la cultura organizacional, mejorar las relaciones interpersonales y favorecer ambientes laborales más participativos y motivadores.

En los últimos años, diversas investigaciones han evidenciado que el liderazgo directivo guarda relación con el clima organizacional, la satisfacción laboral, la comunicación institucional y el desempeño docente. Hidalgo-Guerra et al. (2024) señalan que una gestión educativa basada en la comunicación bidireccional y en la participación activa del profesorado contribuye a la construcción de ambientes laborales saludables y productivos. De manera similar, Pérez Cando et al. (2024) sostienen que la comunicación interna, tanto formal como informal, resulta fundamental para mantener relaciones positivas entre los miembros de una institución educativa y alcanzar los objetivos escolares. En esta misma línea, Calderón Sánchez (2023) afirma que el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño pedagógico docente, especialmente cuando promueve canales de comunicación claros, acompañamiento institucional y organización del trabajo escolar.

No obstante, el problema se presenta cuando las instituciones educativas mantienen estilos de liderazgo autoritarios, centralizados o poco participativos. Estos estilos limitan la comunicación interna, reducen la participación docente en la toma de decisiones y generan ambientes laborales marcados por la desmotivación, la incertidumbre y el bajo compromiso institucional. Miranda Cantillo y León Pirela (2025) señalan que el liderazgo autoritario se caracteriza por la concentración del poder y la escasa participación del profesorado, lo que puede afectar negativamente la percepción del clima laboral. Del mismo modo, Ramírez Yela et al. (2025) indican que los estilos de liderazgo influyen en el clima institucional docente,

especialmente cuando las prácticas directivas se orientan al control y no al acompañamiento. Esto demuestra que la calidad del liderazgo no puede analizarse de forma aislada, sino en relación con la comunicación, la confianza, la colaboración y el bienestar profesional del docente.

La comunicación interna representa un componente clave para la gestión educativa, ya que permite el flujo oportuno de información, la coordinación de actividades pedagógicas, la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos institucionales. Cuando los canales de comunicación son ineficientes o informales, se generan malentendidos, duplicidad de funciones, debilitamiento del trabajo en equipo y baja participación docente. Córdova Lema et al. (2024) destacan que la comunicación organizacional incide en el clima laboral y puede fortalecerse mediante estrategias de mejora institucional. Asimismo, Andino-Jaramillo y Palacios-Soledispa (2023) identifican que factores como la falta de reconocimiento, la sobrecarga laboral, la escasa comunicación efectiva y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional afectan negativamente el clima laboral en las unidades educativas.

La justificación de esta revisión sistemática se fundamenta en la necesidad de organizar críticamente la evidencia científica reciente sobre la relación entre liderazgo directivo, comunicación interna y clima laboral docente. Aunque existen estudios empíricos y revisiones sobre liderazgo escolar y clima organizacional, todavía se requiere una síntesis actualizada que permita identificar tendencias, hallazgos comunes, limitaciones metodológicas y vacíos de investigación. Esta revisión resulta pertinente porque las instituciones educativas necesitan modelos de liderazgo más colaborativos, democráticos y comunicativos, capaces de fortalecer la participación docente y mejorar el ambiente institucional.

Por tanto, el objetivo de este estudio es analizar sistemáticamente la producción científica reciente sobre la influencia del liderazgo directivo en la comunicación interna y el clima laboral docente en instituciones educativas. El aporte de la investigación consiste en ofrecer una visión organizada del estado actual del conocimiento, identificando los estilos de liderazgo más asociados con una comunicación efectiva y un clima laboral favorable. Asimismo, el estudio busca proporcionar insumos teóricos y metodológicos para docentes, directivos e investigadores interesados en fortalecer la gestión educativa desde enfoques participativos, comunicativos y orientados al bienestar institucional.

METODOLOGÍA

Diseño del estudio

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque de revisión sistemática de la literatura, debido a que busca identificar, seleccionar, analizar y sintetizar investigaciones científicas relacionadas con el liderazgo directivo, la comunicación interna y el clima laboral docente en instituciones educativas. Este tipo de diseño permite organizar de forma rigurosa la evidencia existente, comparar hallazgos, reconocer tendencias investigativas y establecer vacíos de conocimiento sobre un tema relevante para la gestión educativa.

Protocolo de revisión

La revisión se orientó mediante los lineamientos de la declaración PRISMA 2020 propuesta por Page et al. (2021), la cual establece criterios para transparentar el proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de estudios. Este protocolo permitió organizar la búsqueda documental, definir criterios de selección y reportar de forma clara las decisiones tomadas durante el proceso de revisión.

Fuentes de información

La búsqueda de información se realizó en bases de datos académicas reconocidas por su cobertura en educación, ciencias sociales y gestión institucional, tales como Scopus, Web of Science, ERIC, SciELO, Dialnet y Google Scholar. La inclusión de bases regionales se justificó por la importancia de recuperar estudios latinoamericanos relacionados con liderazgo educativo, comunicación organizacional y clima laboral docente.

Estrategia de búsqueda

Se utilizaron términos de búsqueda en español e inglés. Las palabras clave principales fueron: “liderazgo directivo”, “liderazgo educativo”, “liderazgo escolar”, “comunicación interna”, “comunicación organizacional”, “clima laboral docente”, “clima institucional”, “gestión educativa”, “teacher work climate”, “school leadership”, “educational leadership”, “internal communication” y “organizational climate”. Estos términos se combinaron mediante operadores booleanos AND y OR para ampliar y precisar los resultados.

Criterios de inclusión

Se incluyeron artículos científicos publicados entre 2021 y 2026, considerando estudios recientes y relacionados con el tema de investigación. También se consideraron estudios empíricos, revisiones sistemáticas, revisiones bibliográficas y trabajos académicos que analizaran la relación entre liderazgo directivo, comunicación interna, clima laboral, clima organizacional o desempeño docente en instituciones educativas. Se aceptaron documentos publicados en español, inglés y portugués, siempre que tuvieran acceso al resumen o texto completo y presentaran información relevante para el objetivo de la revisión.

Criterios de exclusión

Se excluyeron documentos duplicados, notas de opinión, blogs, informes sin respaldo académico, documentos sin autoría clara, investigaciones fuera del ámbito educativo, estudios centrados exclusivamente en empresas u organizaciones no escolares, trabajos que no abordaran liderazgo directivo o comunicación interna, y documentos que no permitieran identificar con claridad su metodología o resultados principales.

Proceso de selección de estudios

El proceso de selección se organizó en cuatro fases en base al protocolo PRISMA. En la fase de identificación, se recopilaron los registros localizados en las bases de datos seleccionadas. En la fase de cribado, se revisaron títulos, resúmenes y palabras clave para descartar documentos duplicados o no relacionados con el objetivo del estudio. En la fase de elegibilidad, se analizaron los textos completos de los documentos potencialmente relevantes, verificando su pertinencia temática, metodológica y contextual. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron los estudios que cumplían con los criterios establecidos y aportaban evidencia significativa sobre liderazgo directivo, comunicación interna y clima laboral docente (Ver Figura 1).

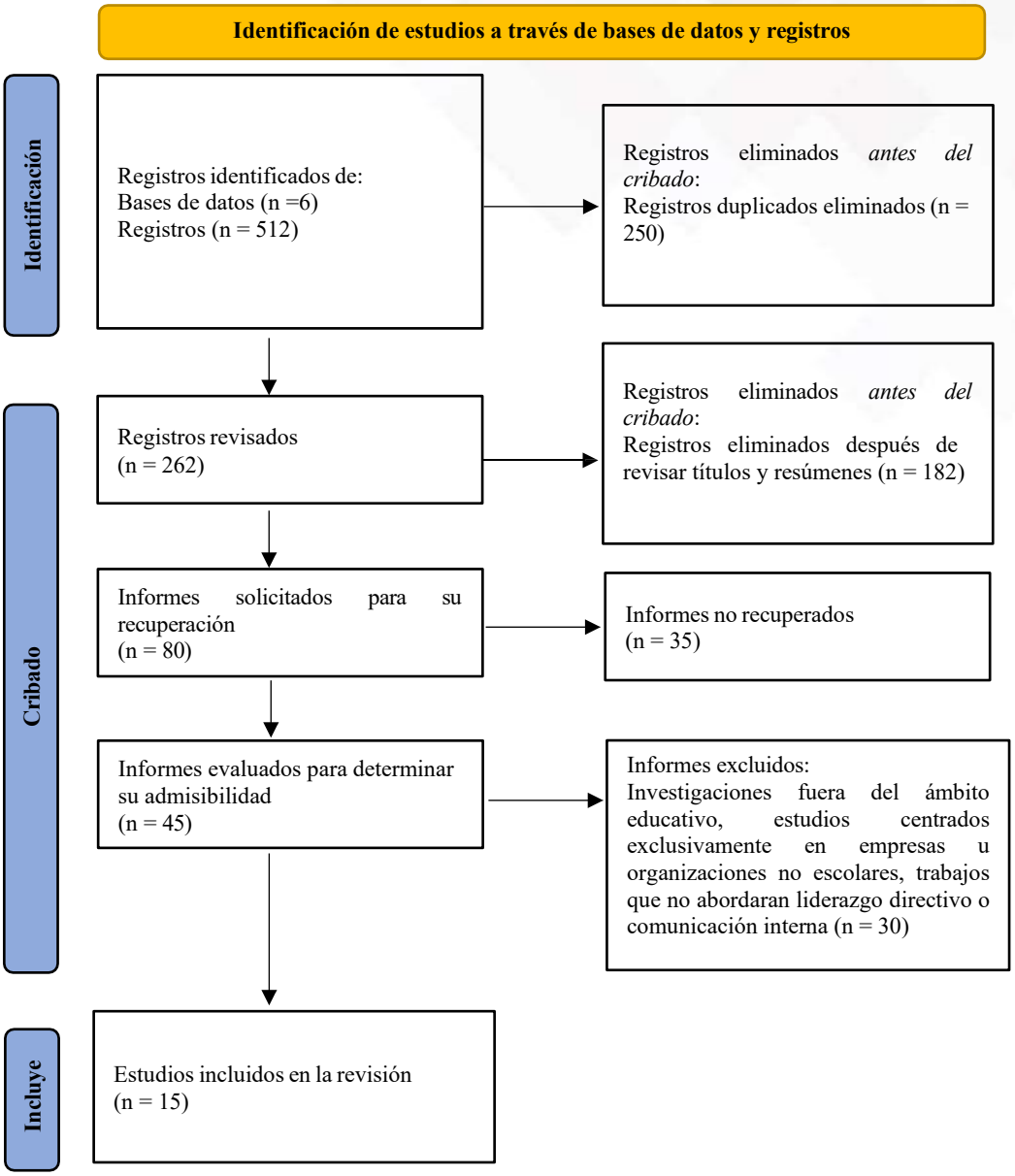


Figura 1. Proceso de selección de estudios

Extracción de información

La información de los estudios seleccionados se organizó en una matriz de análisis que incluyó los siguientes campos: autor, año de publicación, país, objetivo del estudio, tipo de investigación, muestra, nivel educativo, variables analizadas, principales hallazgos, limitaciones y recomendaciones. Esta matriz permitió comparar los estudios incluidos y reconocer patrones comunes en la literatura revisada.

Análisis de la información

El análisis se realizó mediante una síntesis cualitativa de contenido. Los hallazgos fueron agrupados en categorías temáticas relacionadas con: estilos de liderazgo directivo, comunicación interna, canales de comunicación institucional, participación docente, clima laboral, motivación, trabajo colaborativo, desempeño docente y estrategias de mejora institucional. Esta organización permitió interpretar la evidencia disponible y establecer relaciones entre las prácticas de liderazgo y la calidad de la comunicación interna en las instituciones educativas.

Rigor metodológico

La búsqueda y selección de estudios se realizó dos investigadores de forma independiente. Las discrepancias se resolvieron mediante discusión. Además, se registró las razones de exclusión de los documentos en la fase de elegibilidad.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Proceso de selección de los estudios

La revisión sistemática permitió identificar investigaciones relacionadas con liderazgo escolar, comunicación organizacional, confianza, participación docente, colaboración profesional, clima escolar, satisfacción laboral, bienestar, compromiso y permanencia del profesorado. El proceso de selección se estructuró mediante las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión establecidas en el protocolo PRISMA.

La búsqueda inicial permitió identificar 512 registros en las seis fuentes consultadas. De estos, 250 documentos fueron eliminados por duplicidad, quedando 262 registros para la fase de cribado. Después de la revisión de títulos, resúmenes y palabras clave, se excluyeron 182 documentos por no responder directamente al objetivo del estudio. Posteriormente, se solicitaron 80 informes para su recuperación, de los cuales 35 no pudieron obtenerse. En la fase de elegibilidad se evaluaron 45 documentos en texto completo y se descartaron 30 investigaciones por desarrollarse fuera del ámbito educativo, centrarse exclusivamente en organizaciones no escolares o no abordar de forma pertinente el liderazgo, la comunicación o las condiciones laborales del profesorado. Finalmente, la muestra documental quedó conformada por 15 estudios.

Los documentos seleccionados aportaron evidencia sobre distintos mecanismos mediante los cuales las prácticas directivas se relacionan con la experiencia laboral docente. La selección incluyó estudios centrados en comunicación escolar, estilos de liderazgo, toma de decisiones compartida, confianza, retroalimentación, colaboración, satisfacción, bienestar, compromiso y permanencia profesional.

Caracterización general de los estudios incluidos

Los 15 estudios seleccionados fueron publicados entre 2021 y 2026, observándose una mayor concentración a partir de 2024. La evolución temporal muestra un desplazamiento desde investigaciones centradas principalmente en los efectos directos del liderazgo hacia estudios que analizan mecanismos mediadores, como confianza, colaboración, retroalimentación formativa, autoeficacia, innovación colectiva y desarrollo profesional.

La evidencia procede de contextos geográficos diversos, entre ellos Australia, Turquía, Taiwán, Palestina, República Checa, Alemania, Indonesia, Ruanda y cuatro países latinoamericanos: Chile, Argentina, Colombia y México. También se incluyeron análisis internacionales basados en TALIS. Esta diversidad permite reconocer patrones comunes y, al mismo tiempo, diferencias vinculadas con cultura institucional, estructura escolar y características de cada sistema educativo.

En términos metodológicos, predominaron los estudios cuantitativos, especialmente los análisis mediante ecuaciones estructurales, modelos multinivel y bases internacionales de gran escala. También se incluyó un metaanálisis, un estudio longitudinal y una investigación cualitativa. La predominancia cuantitativa evidencia que la literatura ha priorizado la estimación de relaciones entre variables, aunque los estudios recientes muestran un interés creciente por comprender los mecanismos relacionales que explican esas asociaciones.

Tabla 1. Características de los 15 estudios incluidos

Autor/año	Contexto	Tema central	Diseño o enfoque	Principal aporte
Liu et al. (2021)	Internacional	Liderazgo, cultura de apoyo y satisfacción	Cuantitativo	Evidencia efectos del liderazgo instruccional y distribuido mediados por cultura escolar y colaboración.

Autor/año	Contexto	Tema central	Diseño o enfoque	Principal aporte
De Nobile y Bilgin (2022)	Australia	Comunicación escolar y satisfacción	Modelamiento estructural	Demuestra la relación entre procesos comunicativos escolares y satisfacción laboral.
Karacabey et al. (2022)	Turquía	Liderazgo, confianza y aprendizaje profesional	Cuantitativo	Muestra el papel mediador de la confianza y la eficacia colectiva.
Veletić et al. (2023)	37 países	Estilos de liderazgo y clima escolar	Análisis multinivel	Identifica asociaciones entre liderazgo distribuido y percepciones del ambiente escolar.
Liu y Watson (2023)	Internacional	Liderazgo distribuido y actitudes docentes	Modelamiento multinivel	Relaciona decisión compartida con colaboración, satisfacción y compromiso.
Hsieh et al. (2024)	Taiwán	Liderazgo y colaboración profesional	Análisis multinivel	Evidencia rutas diferenciadas del liderazgo instruccional y distribuido.
Neiroukh et al. (2024)	Palestina	Competencia comunicativa directiva	Cualitativo	Analiza el uso de WhatsApp para fortalecer motivación, conocimientos y habilidades comunicativas.
Polatcan et al. (2024)	Turquía	Liderazgo, confianza e innovación	Ecuaciones estructurales	Muestra que la confianza fortalece los efectos del liderazgo sobre la innovación docente.
Buyukgoze et al. (2024)	Internacional	Liderazgo distribuido e innovación colectiva	Ecuaciones estructurales	Identifica mediación de satisfacción y colaboración profesional.
Hallinger et al. (2025)	Internacional	Liderazgo instruccional y actitudes docentes	Metaanálisis	Confirma relaciones moderadas y altas con confianza, compromiso y satisfacción.
Meyer et al. (2025)	Alemania	Liderazgo, colaboración y eficacia colectiva	Longitudinal	Evidencia relaciones temporales entre prácticas directivas y capital social escolar.
Potužníková et al. (2025)	República Checa	Retroalimentación y satisfacción	Ecuaciones estructurales	Identifica efectos mediadores del ambiente de retroalimentación.

Autor/año	Contexto	Tema central	Diseño o enfoque	Principal aporte
Lazcano et al. (2025)	América Latina	Liderazgo y permanencia docente	Comparativo	Relaciona liderazgo instruccional con menor intención de abandono.
Nur et al. (2026)	Indonesia	Liderazgo integrado y satisfacción	Cuantitativo	Destaca el papel del desarrollo profesional y los procesos colaborativos.
Mugabekazi y Hui (2026)	Ruanda	Liderazgo y bienestar	Cualitativo	Identifica reconocimiento, confianza y participación como recursos protectores del profesorado.

Categorías temáticas identificadas

A partir del análisis de contenido, los estudios se organizaron en cuatro categorías principales: estilos de liderazgo y condiciones organizacionales**,** comunicación, confianza y participación**,** satisfacción, bienestar y compromiso profesional**, y** colaboración, innovación y permanencia docente**.**

Estas categorías permiten comprender que la relación entre prácticas directivas y ambiente laboral no es lineal. La evidencia muestra que los efectos suelen producirse mediante procesos intermedios vinculados con la calidad de las relaciones, la circulación de información, la participación y las oportunidades de cooperación.

Tabla 2. Categorías temáticas derivadas del análisis

Categoría	Descripción	Estudios
Estilos de liderazgo y condiciones organizacionales	Analiza prácticas instruccionales, distribuidas, transformacionales e integradas.	Liu et al. (2021), Veletić et al. (2023), Hallinger et al. (2025), Nur et al. (2026)
Comunicación, confianza y participación	Examina canales comunicativos, decisión compartida, retroalimentación y relaciones de confianza.	De Nobile y Bilgin (2022), Karacabey et al. (2022), Liu y Watson (2023), Neiroukh et al. (2024), Potužníková et al. (2025)
Satisfacción, bienestar y compromiso profesional	Aborda actitudes hacia el trabajo, motivación, bienestar, retención y compromiso.	Hallinger et al. (2025), Lazcano et al. (2025), Potužníková et al. (2025), Mugabekazi y Hui (2026)
Colaboración, innovación y permanencia docente	Analiza trabajo colectivo, agencia, innovación y disposición a permanecer en la institución.	Hsieh et al. (2024), Polatcan et al. (2024), Buyukgoze et al. (2024), Meyer et al. (2025)

Estilos de liderazgo y condiciones organizacionales

Los estudios revisados muestran que los estilos de liderazgo producen efectos distintos según las condiciones institucionales y los mecanismos relacionales que activan. En general,

los enfoques distribuidos, instruccionales, participativos e integrados presentan asociaciones más favorables con las experiencias docentes que las formas verticales o centradas exclusivamente en el control.

Liu et al. (2021) evidenciaron que el liderazgo instruccional y el distribuido se relacionan con autoeficacia y satisfacción, aunque gran parte de sus efectos se explica mediante una cultura escolar de apoyo y la colaboración entre docentes. Este resultado muestra que las prácticas del directivo no actúan aisladamente, sino al configurar condiciones donde el profesorado puede intercambiar experiencias, recibir apoyo y participar de manera más activa.

Veletić et al. (2023), mediante datos de 37 países, identificaron que las percepciones sobre el ambiente escolar varían entre directivos y docentes. El liderazgo distribuido mostró asociaciones más estables con las percepciones docentes del clima, lo que refuerza la relevancia de compartir responsabilidades y generar estructuras participativas.

El metaanálisis de Hallinger et al. (2025) confirmó una relación significativa entre liderazgo instruccional y actitudes profesionales. La asociación más fuerte se observó con la confianza, seguida de compromiso, eficacia y satisfacción. Estos resultados muestran que, aunque el liderazgo instruccional se concentra en enseñanza y aprendizaje, también constituye un proceso relacional.

No obstante, Nur et al. (2026) encontraron que no todos los estilos producen los mismos resultados. El liderazgo instruccional y digital mostró efectos favorables sobre la satisfacción mediante el desarrollo profesional y los procesos colaborativos, mientras que el liderazgo transformacional no presentó efectos significativos en ese contexto. Esta diferencia evidencia que los resultados dependen del contexto y de la forma concreta en que las prácticas se implementan.

Comunicación, confianza y participación

La comunicación emerge como uno de los principales mecanismos que conecta las prácticas directivas con las condiciones de trabajo del profesorado. Los estudios muestran que la claridad, la oportunidad de los mensajes, la circulación bidireccional de información y la posibilidad de participar en decisiones influyen en la percepción del entorno institucional.

De Nobile y Bilgin (2022) evidenciaron que la comunicación escolar se relaciona directamente con la satisfacción laboral en escuelas primarias australianas. Este hallazgo confirma que los procesos comunicativos constituyen un componente estructural del ambiente de trabajo y no únicamente una función administrativa.

Liu y Watson (2023) encontraron que la toma de decisiones compartida se asocia positivamente con colaboración, satisfacción y compromiso organizacional. La participación docente aparece, por tanto, como una forma de comunicación institucional que fortalece la percepción de reconocimiento e influencia profesional.

Karacabey et al. (2022) mostraron que la confianza desempeña un papel mediador entre las prácticas del directivo y el aprendizaje profesional del profesorado. De manera similar, Polatcan et al. (2024) identificaron que los efectos del liderazgo transformacional sobre la innovación son más intensos cuando existe mayor confianza.

En la dimensión tecnológica, Neiroukh et al. (2024) evidenciaron que WhatsApp puede apoyar la competencia comunicativa de los directivos, particularmente en motivación, conocimientos y habilidades para transmitir información. Sin embargo, este hallazgo debe interpretarse considerando que la eficacia del medio depende del uso organizacional que se haga de él y no de la aplicación en sí misma.

Potužníková et al. (2025) ampliaron esta perspectiva al demostrar que un ambiente de retroalimentación formativa puede mediar parcialmente la relación entre liderazgo distribuido y satisfacción con el lugar de trabajo. La evidencia indica así que comunicar no significa solamente informar, sino también ofrecer orientación, reconocimiento y oportunidades de mejora.

Satisfacción, bienestar y compromiso profesional

La tercera categoría evidencia que las prácticas directivas se relacionan con dimensiones afectivas y motivacionales del trabajo docente. Los estudios coinciden en señalar que la satisfacción, el bienestar y el compromiso aumentan cuando el profesorado percibe apoyo, participación, reconocimiento y confianza.

Hallinger et al. (2025) encontraron relaciones moderadas y altas entre liderazgo instruccional y distintas actitudes profesionales. Potužníková et al. (2025) mostraron que el

liderazgo distribuido ejerce un efecto directo importante sobre la satisfacción con el lugar de trabajo y que parte de esta relación se explica mediante el ambiente escolar de apoyo.

Lazcano et al. (2025), en Chile, Argentina, Colombia y México, identificaron que el liderazgo instruccional se asocia de forma consistente con menores intenciones de abandonar la profesión o institución. Sin embargo, los mecanismos variaron entre países. La satisfacción explicó una parte importante de la relación en varios contextos, mientras que colaboración y autoeficacia mostraron efectos menos estables.

Mugabekazi y Hui (2026) identificaron que el bienestar del profesorado se relaciona con reconocimiento, confianza relacional y liderazgo participativo. Estos factores pueden actuar como recursos protectores frente a presión, agotamiento y restricciones institucionales. El bienestar aparece así como un resultado colectivo y relacional, no únicamente individual.

En conjunto, los resultados muestran que el ambiente laboral docente se fortalece cuando el directivo combina apoyo profesional, reconocimiento, autonomía y relaciones confiables.

Colaboración, innovación y permanencia docente

La colaboración constituye otro mecanismo fundamental en la relación entre liderazgo y condiciones laborales. Hsieh et al. (2024) encontraron que el liderazgo instruccional y el distribuido influyen en la colaboración profesional mediante rutas diferentes. El primero mostró un efecto directo, mientras que el segundo se relacionó también con innovación colectiva.

Buyukgoze et al. (2024) identificaron efectos directos e indirectos del liderazgo distribuido sobre la innovación colectiva, mediados por satisfacción y colaboración profesional. Este hallazgo evidencia que la innovación no depende solamente de la capacidad individual de los docentes, sino de las relaciones organizativas en las que trabajan.

Meyer et al. (2025), mediante un diseño longitudinal, aportaron evidencia sobre relaciones temporales entre prácticas directivas, colaboración y eficacia colectiva. El liderazgo que promueve cooperación contribuye a fortalecer el capital social de la escuela y, a su vez, la colaboración y la eficacia se retroalimentan.

Por su parte, Lazcano et al. (2025) mostraron que las condiciones creadas por el liderazgo pueden influir en la decisión de permanecer o abandonar la institución. Esto conecta el ambiente laboral con un problema relevante para la gestión educativa: la retención del profesorado.

Vacíos y tendencias emergentes

La revisión permitió identificar varios vacíos. En primer lugar, predominan los estudios transversales, lo que limita la posibilidad de establecer relaciones causales. Aunque Meyer et al. (2025) aportan evidencia longitudinal, este tipo de diseño continúa siendo poco frecuente.

En segundo lugar, la comunicación interna aparece con menor desarrollo teórico que el liderazgo y el clima escolar. Muchos estudios abordan confianza, participación, retroalimentación o colaboración, pero no siempre utilizan un marco explícito de comunicación organizacional.

En tercer lugar, aunque la investigación latinoamericana empieza a crecer, todavía existe menor evidencia regional en comparación con Europa y Asia. Resulta necesario profundizar en contextos donde la estructura institucional, las condiciones contractuales y las culturas organizativas presentan características diferentes.

Finalmente, se observa una tendencia hacia modelos más complejos que analizan variables mediadoras. La literatura reciente ya no pregunta únicamente si el liderazgo influye en los docentes, sino cómo se producen esos efectos mediante confianza, colaboración, retroalimentación, satisfacción, autonomía y bienestar.

Los resultados de esta revisión sistemática permiten responder al objetivo planteado al evidenciar que el liderazgo directivo influye en la comunicación interna y en el clima laboral docente principalmente a través de mecanismos relacionales y organizativos. El hallazgo central es que las prácticas directivas más favorables no son necesariamente las que concentran mayor autoridad, sino aquellas que generan confianza, participación, retroalimentación, colaboración y apoyo profesional.

En primer lugar, la evidencia confirma que el liderazgo constituye un factor importante en la configuración del ambiente de trabajo. Sin embargo, sus efectos no son uniformes. Los estilos distribuidos e instruccionales muestran asociaciones recurrentes con satisfacción,

compromiso, confianza y colaboración, mientras que los resultados del liderazgo transformacional dependen más del contexto. Esto sugiere que no existe un único modelo universalmente efectivo. La pertinencia de cada enfoque depende de las necesidades institucionales y de las prácticas concretas mediante las cuales el directivo se relaciona con el profesorado.

Los hallazgos amplían la idea tradicional del liderazgo escolar como capacidad individual del director. La evidencia muestra que la influencia se produce mediante estructuras compartidas, interacciones y condiciones organizativas. La toma de decisiones conjunta, la autonomía y el reconocimiento convierten al profesorado en participante activo de la vida institucional. Desde esta perspectiva, el liderazgo distribuido parece particularmente relevante porque articula influencia, participación y responsabilidad colectiva.

En segundo lugar, los resultados permiten interpretar la comunicación interna como uno de los principales mecanismos entre liderazgo y ambiente laboral. La comunicación clara y oportuna facilita coordinación, disminuye incertidumbre y fortalece la percepción de apoyo. No obstante, la evidencia muestra que la comunicación efectiva no se limita a transmitir información. Incluye también escuchar, ofrecer retroalimentación, reconocer contribuciones y permitir participación en decisiones.

Estos hallazgos coinciden con los estudios que muestran que la confianza actúa como una condición transversal. Cuando los docentes confían en sus directivos, las prácticas de liderazgo tienen mayor capacidad para promover innovación, aprendizaje profesional y cooperación. Por el contrario, la ausencia de confianza puede limitar incluso estrategias técnicamente bien diseñadas. Esto explica por qué el componente relacional resulta tan importante como la competencia administrativa.

La incorporación de herramientas digitales introduce una dimensión adicional. El estudio sobre WhatsApp muestra que las tecnologías pueden facilitar rapidez y continuidad comunicativa. Sin embargo, la calidad del proceso no depende del dispositivo. Una herramienta digital puede mejorar la coordinación o generar sobrecarga, según las normas, propósitos y expectativas que orienten su uso. Las instituciones necesitan, por tanto, políticas comunicativas y no solamente canales tecnológicos.

Otro hallazgo relevante es la relación entre liderazgo y satisfacción profesional. La evidencia muestra que la satisfacción no depende exclusivamente de condiciones salariales o individuales. El ambiente organizacional, la retroalimentación, el reconocimiento y las oportunidades de colaborar desempeñan un papel importante. Esta interpretación se refuerza con los estudios sobre permanencia docente, donde la satisfacción aparece como uno de los mecanismos que explican menores intenciones de abandono.

En relación con el bienestar, los resultados sugieren que el liderazgo puede actuar como recurso protector frente a demandas laborales. La confianza, el reconocimiento y la participación pueden amortiguar efectos de presión, agotamiento e incertidumbre. Sin embargo, este resultado debe interpretarse con cautela: el liderazgo no puede compensar indefinidamente problemas estructurales relacionados con carga laboral, recursos insuficientes o políticas inestables.

La colaboración profesional constituye otro elemento central. Los estudios revisados muestran que no toda colaboración produce automáticamente mejores resultados. Su valor depende de que exista propósito, apoyo y condiciones para el aprendizaje colectivo. Este matiz es importante porque algunas instituciones pueden promover reuniones o actividades grupales sin generar verdadera cooperación.

En comparación con investigaciones previas, la revisión evidencia un avance hacia modelos explicativos más complejos. La literatura reciente estudia cada vez más variables mediadoras y reconoce que el impacto del liderazgo no es directo. Confianza, colaboración, retroalimentación y satisfacción explican una parte considerable de la relación entre prácticas directivas y resultados docentes. Este cambio contribuye a superar interpretaciones simplificadas.

A pesar de estos avances, persisten tensiones. Los resultados varían entre contextos nacionales y educativos. Un estilo eficaz en una institución puede no producir los mismos efectos en otra. Las diferencias culturales en jerarquía, autonomía y participación pueden modificar la forma en que los docentes interpretan las prácticas directivas.

Desde una perspectiva práctica, los resultados tienen implicaciones para la formación de equipos directivos. Los programas deberían incluir, además de administración y planificación, competencias para escucha activa, retroalimentación, manejo de conflictos,

construcción de confianza y facilitación del trabajo colectivo. La preparación para dirigir instituciones necesita integrar liderazgo y comunicación como dimensiones inseparables.

Las instituciones también deberían revisar sus estructuras de participación. Crear comisiones o reuniones no garantiza incidencia docente. Se requieren mecanismos donde las opiniones del profesorado tengan consecuencias visibles en las decisiones. La participación simbólica puede incluso generar mayor frustración.

En términos teóricos, la revisión aporta al mostrar que el clima de trabajo debe comprenderse como resultado de procesos relacionales. El liderazgo influye en el ambiente mediante la forma en que organiza la comunicación, distribuye responsabilidades y construye confianza. En términos metodológicos, se necesitan más diseños longitudinales y mixtos.

La presente revisión debe interpretarse considerando algunas limitaciones. La diversidad conceptual y metodológica dificulta la comparación directa. Además, varios estudios utilizaron datos autoinformados, susceptibles a sesgos perceptivos. La evidencia regional todavía es limitada y algunos artículos analizan variables relacionadas con comunicación sin utilizar explícitamente ese constructo.

En conjunto, los hallazgos permiten sostener que el liderazgo directivo puede fortalecer el ambiente de trabajo del profesorado cuando se ejerce mediante comunicación efectiva, confianza, participación y colaboración. La principal contribución de la revisión consiste en mostrar que liderazgo, procesos comunicativos y condiciones laborales forman parte de un mismo sistema organizacional. Futuras investigaciones deberían profundizar en estas relaciones mediante diseños longitudinales y estudios situados en contextos latinoamericanos.

CONCLUSIÓN

La revisión sistemática permitió responder al objetivo del estudio al evidenciar que el liderazgo directivo influye de manera significativa en la comunicación interna y en el clima laboral docente, aunque sus efectos dependen de los mecanismos relacionales y organizativos mediante los cuales se ejerce. Los 15 estudios analizados muestran que los estilos distribuidos, instruccionales, participativos e integrados se asocian con mayores niveles de confianza, colaboración profesional, satisfacción, compromiso, bienestar y permanencia del profesorado. Asimismo, la comunicación clara, oportuna y bidireccional, junto con la retroalimentación

formativa y la participación en la toma de decisiones, actúa como un puente entre las prácticas de liderazgo y las percepciones del ambiente de trabajo.

La evidencia también indica que el liderazgo no produce resultados favorables de manera automática. Su impacto disminuye cuando predominan relaciones verticales, baja confianza, escasa participación o canales comunicativos poco funcionales. Por ello, las instituciones escolares requieren directivos capaces de construir condiciones de apoyo, reconocimiento, autonomía y cooperación, además de gestionar medios presenciales y digitales con criterios organizacionales claros.

En consecuencia, el estudio concluye que fortalecer el clima de trabajo del profesorado exige integrar liderazgo relacional, comunicación efectiva y participación colectiva dentro de una misma estrategia de gestión. Las futuras investigaciones deberán profundizar en diseños longitudinales y comparativos, especialmente en contextos latinoamericanos, para establecer con mayor precisión los mecanismos causales y las diferencias culturales. Esta revisión aporta una base para orientar la formación de equipos directivos y el diseño de políticas institucionales centradas en el bienestar profesional y la mejora escolar.

BIBLIOGRAFÍA

Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research, 3*(3), 52–75. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73

Buyukgoze, H., Caliskan, O., & Gümüş, S. (2024). Linking distributed leadership with collective teacher innovativeness: The mediating roles of job satisfaction and professional collaboration. *Educational Management Administration & Leadership, 52*(6), 1388–1409. https://doi.org/10.1177/17411432221130879

Calderón Sánchez, E. R. (2023). Gestión del liderazgo y su relación con el desempeño pedagógico de los docentes de la unidad educativa Babahoyo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(2), 28–53. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5277

Córdova Lema, S. A., Miño Quinga, N. A., & Párraga Garabi, S. A. (2024). *Clima laboral y comunicación organizacional: Plan de mejora desde el neuroliderazgo en educación* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas].

De Nobile, J., & Bilgin, A. A. (2022). Impacts of school communication on job satisfaction in Australian primary schools: A structural equation model. *Frontiers in Education, 7*, Article 832644. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.832644

Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education, 60*(4), Article e70199. https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Hidalgo-Guerra, M., Centeno-Tenorio, D., Criollo-Portilla, G., & Castillo-Montúfar, C. (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher CEIT, 9*(6), 1136–1151. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817

Hsieh, C.-C., Chen, Y.-R., & Li, H.-C. (2024). Impact of school leadership on teacher professional collaboration: Evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018. *Journal of Professional Capital and Community, 9*(1), 1–18. https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2023-0002

Karacabey, M. F., Bellibaş, M. Ş., & Adams, D. (2022). Principal leadership and teacher professional learning in Turkish schools: Examining the mediating effects of collective teacher efficacy and teacher trust. *Educational Studies, 48*(2), 253–272. https://doi.org/10.1080/03055698.2020.1749835

Lazcano, C., Volante, P., & Cravens, X. (2025). Is instructional leadership a retention factor? Cross-cultural examination of teacher turnover intentions in four selected Latin American countries. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/17411432251386330

Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). 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, 49(3), 430–453. https://doi.org/10.1177/1741143220910438

Liu, Y., & Watson, S. (2023). Whose leadership role is more substantial for teacher professional collaboration, job satisfaction and organizational commitment: A lens of distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education, 26*(6), 1082–1110. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1820580

Meyer, A., Yada, T., Yada, A., Kempert, S., & Richter, D. (2025). Principal leadership practices for supporting teacher collaboration and collective teacher efficacy: A random intercept cross-lagged panel model. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/17411432251383096

Miranda Cantillo, C. A., & León Pirela, A. (2025). Relación entre los estilos de liderazgo autoritario y laissez-faire y el clima laboral percibido por el profesorado en instituciones educativas públicas. *Constelaciones Pedagógicas, 4*(2), 341–364. https://doi.org/10.69821/constellations.v4i2.121

Mugabekazi, J. C., & Hui, X. (2026). Perspectives of Rwandan primary school principals and teachers on the role of school leadership in promoting teacher well-being. *Discover Education, 5*(1), Article 290. https://doi.org/10.1007/s44217-026-01178-6

Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education, 9*, Article 1374279. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279

Nur, H., Amiruddin, A., Idkhan, A. M., Aqsha, I., & Setialaksana, W. (2026). Integrated leadership and teacher satisfaction: The mediating role of professional development and collaboration in Indonesian vocational high schools. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/17411432261422535

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J. M., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson,

E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pérez Cando, C. A., Ortiz Armas, X. M., Humanante Cabrera, C. R., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La comunicación en la gestión escolar y su incidencia en el clima laboral de una unidad educativa. *Revista Scientific, 9*(Ed. Esp. 4), 157–176. https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.e4.8.157-176

Polatcan, M., Özkan, P., & Bellibaş, M. Ş. (2024). Cultivating teacher innovativeness through transformational leadership and teacher agency in schools: The moderating role of teacher trust. *Journal of Professional Capital and Community, 9*(3), 227–242. https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2024-0008

Potužníková, E., Michek, S., & Šejnohová, K. (2025). The mediating role of formative feedback environment in the relationship between distributed school leadership and teacher job satisfaction in Czechia: Does school size matter? *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/17411432251362557

Ramírez Yela, J. F., Erazo Camacho, J. S., Carpio Tobar, D. R., Jaramillo Contreras, M. M., & Jiménez Ochoa, M. A. (2025). Estilos de liderazgo y su impacto en el clima institucional docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(3), 2440–2456. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17870

Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 35*(4), 525–555. https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6

Viteri Guerrero, D. M., Guapi Morocho, D. F., Guanín Catota, C. V., Chicaiza Jácome, C. A., & Eras Eras, V. D. (2024). Liderazgo administrativo y su incidencia en el deficiente desempeño docente: Una revisión sistemática. *Arandu UTIC, 11*(2), 3975–3993. https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.569

UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

ISSN: 3103-1315

SCIENTIA Research Club
ADVANCING RESEARCH, SHAPING MINDS.

LETTER OF ACCEPTANCE

CARTA DE ACEPTACIÓN DE ARTÍCULO CIENTÍFICO

Por la presente se certifica que el artículo titulado **"Liderazgo directivo, comunicación interna y clima laboral docente en instituciones educativas: una revisión sistemática de la literatura".**

Un trabajo de investigación de los autores: **Cristina Maribel Chasing Zambrano y Nube Angélica Quituisaca Torres** siendo su artículo revisado por Doble Par Ciego y Sistema de Doble Revisión Editorial, antes de ser publicado.

El artículo será publicado en la Revista Científica **Research Club Scientia** ISSN: 3103-1315, en la edición julio – septiembre, 2026, Volumen 4, Número 3. Verificable en nuestra plataforma: https://researchclubscientia.com/in dex.php/files



Ing. Luci Salas Narvaez, MSc.
EDITORA REVISTA RESEARCH CLUB SCIENTIA

DOI: 10.65415/rcs

T: +593 XX XXX XXXX
W: www.researchclubscientia.com
M: researchclubscientia@gmail.com

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador