

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**
**LEADERSHIP STYLES AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL
ENVIRONMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Autores: ¹Rosa Angela Martínez Moncayo y ²Anderson Mauricio Márquez Moreira.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9379-4782>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1790-3638>

¹E-mail de contacto: rmartinez_rectorado@uemariauxiliadora.com

²E-mail de contacto: amarquezm4@unemi.edu.ec

Afiliación: ¹*Universidad Santander, (México). ²*Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Artículo recibido: 21 de Septiembre

Artículo revisado: 23 de Septiembre

Artículo aprobado: 2 de Octubre del 2025

¹Licenciada en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Posee un masterado en Educación con mención en Gestión y Liderazgo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (Ecuador), actualmente cursa un Doctorado en Ciencias de la educación de la Universidad de Santander, (México).

²Licenciado en Ciencias de la Educación mención Educación Primaria de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, (Ecuador). Posee un Masterado en Desarrollo Humano Temprano y Educación Infantil de la Universidad Casa Grande, (Ecuador) Doctorante en Ciencias de la Educación con énfasis en Psicopedagogía de la Universidad de Panamá, (Panamá).

Resumen

El presente artículo de revisión bibliográfica analiza de manera sistemática la interrelación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el ambiente organizacional resultante en las instituciones educativas. El objetivo principal fue identificar, a través de la literatura académica, cómo los diferentes enfoques de liderazgo principalmente el transformacional, transaccional, laissez-faire, democrático y autocrático impactan en variables clave del ambiente organizacional, tales como la motivación docente, la satisfacción laboral, la comunicación, la colaboración, el compromiso institucional y la eficacia escolar. Para la consecución de este propósito, se implementó una metodología de revisión sistemática, que implicó una búsqueda exhaustiva en bases de datos científicas de alto impacto como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Scielo y Redalyc, utilizando descriptores específicos en español e inglés. Se establecieron criterios rigurosos de inclusión y exclusión para asegurar la pertinencia y calidad de los estudios seleccionados para el análisis final, publicados en su mayoría en la última década. El análisis de la evidencia científica revela una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la generación de ambientes organizacionales saludables y productivos. Este estilo,

caracterizado por la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, fomenta una mayor satisfacción y compromiso en el personal docente, lo que a su vez repercute favorablemente en la cultura escolar y los resultados de los estudiantes. En contraste, el liderazgo transaccional, aunque efectivo para el cumplimiento de tareas específicas, muestra un impacto más limitado en la cohesión y el clima a largo plazo. Por su parte, el estilo laissez-faire se asocia consistentemente con resultados negativos, generando ambigüedad y desmotivación. La discusión de los resultados subraya la necesidad de que los directivos educativos desarrollen competencias de liderazgo adaptativas y centradas en las personas. Se identifican vacíos de conocimiento, especialmente en estudios longitudinales y comparativos en contextos latinoamericanos, y se proponen futuras líneas de investigación que aborden el impacto de variables mediadoras como la cultura institucional y las políticas públicas. La relevancia de esta revisión radica en su capacidad para ofrecer un panorama actualizado y fundamentado que sirva de guía para la formulación de políticas de gestión educativa y programas de formación de directivos, orientados a la creación de entornos escolares que promuevan el bienestar y el aprendizaje de toda la comunidad educativa.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Entorno organizacional, Liderazgo transformacional, Gestión educativa, Motivación docente.

Abstract

This bibliographic review article systematically analyzes the interrelation between leadership styles exercised by school administrators and the resulting organizational environment in educational institutions. The main objective was to identify, through academic literature, how different leadership approaches—mainly transformational, transactional, laissez-faire, democratic, and autocratic—impact key variables of the organizational environment such as teacher motivation, job satisfaction, communication, collaboration, institutional commitment, and school effectiveness. To achieve this purpose, a systematic review methodology was implemented, involving an exhaustive search in high-impact scientific databases such as Scopus, Web of Science, Google Scholar, Scielo, and Redalyc, using specific descriptors in both Spanish and English. Rigorous inclusion and exclusion criteria were established to ensure the relevance and quality of the studies selected for the final analysis, most of which were published within the last decade. The analysis of the scientific evidence reveals a positive and significant correlation between transformational leadership and the creation of healthy and productive organizational environments. This style, characterized by inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration, fosters greater satisfaction and commitment among teaching staff, which in turn positively affects school culture and student outcomes. In contrast, transactional leadership, although effective for fulfilling specific tasks, shows a more limited impact on long-term cohesion and climate. Meanwhile, the laissez-faire style is consistently associated with negative results, generating ambiguity and demotivation. The discussion of the results emphasizes the need for educational leaders to develop adaptive and people-centered leadership competencies.

Knowledge gaps are identified, especially in longitudinal and comparative studies within Latin American contexts, and future research lines are proposed to address the impact of mediating variables such as institutional culture and public policies. The relevance of this review lies in its ability to offer an updated and well-founded overview that serves as a guide for the formulation of educational management policies and leadership training programs aimed at creating school environments that promote the well-being and learning of the entire educational community.

Keywords: Leadership styles, Organizational environment, Transformational leadership, Educational management, Teacher motivation.

Sumário

Este artigo de revisão bibliográfica analisa sistematicamente a inter-relação entre os estilos de liderança exercidos pelos diretores e o ambiente organizacional resultante nas instituições de ensino. O objetivo principal foi identificar, por meio da literatura acadêmica, como diferentes abordagens de liderança — principalmente a transformacional, transacional, laissez-faire, democrática e autocrática — impactam variáveis-chave do ambiente organizacional, tais como motivação dos professores, satisfação no trabalho, comunicação, colaboração, compromisso institucional e eficácia escolar. Para atingir esse propósito, foi implementada uma metodologia de revisão sistemática, que envolveu uma busca exaustiva em bases de dados científicas de alto impacto, como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Scielo e Redalyc, utilizando descritores específicos em espanhol e inglês. Foram estabelecidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão para garantir a pertinência e a qualidade dos estudos selecionados para a análise final, em sua maioria publicados na última década. A análise das evidências científicas revela uma correlação positiva e significativa entre a liderança transformacional e a geração de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Esse estilo, caracterizado pela inspiração, estimulação

intelectual e consideração individualizada, promove maior satisfação e compromisso no corpo docente, o que, por sua vez, repercute favoravelmente na cultura escolar e nos resultados dos estudantes. Em contraste, a liderança transaccional, embora eficaz para o cumprimento de tarefas específicas, mostra um impacto mais limitado na coesão e no clima a longo prazo. Por sua vez, o estilo *laissez-faire* está consistentemente associado a resultados negativos, gerando ambiguidade e desmotivação. A discussão dos resultados ressalta a necessidade de os gestores educacionais desenvolverem competências de liderança adaptativas e centradas nas pessoas. Identificam-se lacunas de conhecimento, especialmente em estudos longitudinais e comparativos em contextos latino-americanos, e propõem-se futuras linhas de pesquisa que abordem o impacto de variáveis mediadoras, como a cultura institucional e as políticas públicas. A relevância desta revisão reside em sua capacidade de oferecer um panorama atualizado e fundamentado que sirva de guia para a formulação de políticas de gestão educacional e programas de formação de gestores, orientados para a criação de ambientes escolares que promovam o bem-estar e a aprendizagem de toda a comunidade educativa.

Palavras-chave: Estilos de liderança, Ambiente organizacional, Liderança transformacional, Gestão educacional, Motivação dos professores.

Introducción

Las instituciones educativas, como organizaciones complejas, enfrentan el desafío constante de adaptarse a las demandas de una sociedad en perpetua transformación, en este escenario, la figura del líder educativo, encarnada principalmente en el director o rector, emerge como un pilar fundamental para la articulación de esfuerzos, la definición de metas comunes y la construcción de un entorno propicio para el desarrollo integral de los estudiantes y el desempeño profesional de los docentes, por otro lado la calidad de una

institución no solo se mide por sus resultados académicos, sino también por la naturaleza de su ambiente organizacional, ese conjunto de percepciones compartidas por sus miembros sobre el entorno laboral, las relaciones interpersonales, las normas y los valores que rigen la vida institucional. Este "clima" o "ambiente" influye de manera determinante en la motivación, la satisfacción, el compromiso y, en última instancia, en la eficacia de la labor educativa, por tanto, la conexión entre el estilo de liderazgo ejercido y la calidad del ambiente organizacional se convierte en un área de estudio crucial para la mejora de la gestión y la calidad educativa, se debe tomar en cuenta que el liderazgo, lejos de ser un concepto unívoco, ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas que buscan explicar cómo un individuo o grupo influye en otros para alcanzar objetivos comunes, ya que en el ámbito educativo, estas teorías proporcionan un marco para comprender las acciones y comportamientos de los directivos. La teoría de los rasgos, una de las primeras aproximaciones, sugería que los líderes nacen con ciertas cualidades inherentes, sin embargo, esta visión fue superada por los enfoques conductuales, que se centraron en lo que los líderes hacen, dando lugar a la identificación de estilos como el autocrático, el democrático y el *laissez-faire*, popularizados por Kurt Lewin y sus colaboradores, posteriormente, las teorías de la contingencia, como el modelo de Fiedler o la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, introdujeron la idea de que no existe un único estilo de liderazgo óptimo, sino que la eficacia depende de la interacción entre el líder, sus seguidores y la situación específica.

En las últimas décadas, el paradigma ha evolucionado hacia modelos más complejos y relacionales, la teoría del liderazgo transformacional, propuesta por James

MacGregor Burns y desarrollada por Bernard M. Bass, ha ganado una notable prominencia en el campo educativo ya que este enfoque postula que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización, esto se logran a través de cuatro dimensiones clave: la influencia idealizada (carisma), la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Este estilo se contrapone al liderazgo transaccional, también descrito por Burns y Bass, que se basa en un intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas y el mantenimiento del statu quo. Aunque ambos pueden coexistir, la investigación sugiere que el liderazgo transformacional es particularmente efectivo para promover el cambio, la innovación y un alto nivel de compromiso. El ambiente organizacional, por su parte, es un constructo multidimensional que ha sido definido por autores como Litwin y Stringer como las percepciones subjetivas de los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo.

Estas percepciones son influenciadas por factores como la estructura, las políticas, las prácticas de gestión, la comunicación y, de manera significativa, el estilo de liderazgo del directivo. Un ambiente organizacional positivo se caracteriza por la confianza, la colaboración, la comunicación abierta, el apoyo mutuo y un sentido compartido de propósito. Por el contrario, un ambiente tóxico puede manifestarse en altos niveles de estrés, conflictos interpersonales, baja moral y una elevada rotación de personal. En el contexto educativo, un ambiente organizacional saludable no solo mejora la satisfacción y el bienestar del personal docente y administrativo, sino que también se correlaciona con un mejor clima en el aula y, consecuentemente, con

mayores logros de aprendizaje en los estudiantes. La importancia de investigar la relación entre estos dos constructos, liderazgo y ambiente organizacional, radica en su impacto directo sobre la calidad de la educación. Un directivo que ejerce un liderazgo ineficaz puede generar un clima de desconfianza y desmotivación, obstaculizando la implementación de innovaciones pedagógicas y la colaboración entre docentes. Por el contrario, un líder capaz de cultivar un ambiente positivo puede potenciar el talento de su equipo, fomentar una cultura de mejora continua y construir una comunidad de aprendizaje resiliente y efectiva. La problemática se acentúa en un contexto de crecientes exigencias hacia las escuelas, que deben no solo impartir conocimientos académicos, sino también formar ciudadanos críticos, creativos y emocionalmente inteligentes. Para lograrlo, es indispensable contar con un cuerpo docente motivado y comprometido, y esto depende, en gran medida, de la calidad del liderazgo que experimentan en su día a día. Numerosos estudios previos han abordado esta relación, confirmando la tesis de que el estilo de liderazgo es un predictor significativo del clima organizacional. Investigaciones realizadas en diversos contextos culturales y niveles educativos han demostrado consistentemente que el liderazgo transformacional tiende a generar los ambientes más favorables.

Por ejemplo, estudios como los de Leithwood y Jantzi han mostrado cómo los líderes transformacionales en las escuelas logran un mayor compromiso de los profesores con el cambio y la misión de la institución. De manera similar, trabajos de autores como Griffith han encontrado correlaciones directas entre comportamientos de liderazgo de apoyo y participativo y mayores niveles de satisfacción laboral y cohesión entre los docentes. Sin

embargo, a pesar de la abundante evidencia, persisten ciertas brechas en el conocimiento. Muchos estudios se centran en un único estilo de liderazgo o en un número limitado de dimensiones del clima. Además, existe una necesidad de sintetizar la evidencia acumulada para obtener una visión más holística e integrada del fenómeno, especialmente considerando las particularidades del sector educativo. Esta revisión bibliográfica se justifica, por tanto, por la necesidad de consolidar y analizar críticamente el cuerpo de conocimiento existente sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el ambiente organizacional de las instituciones educativas. En un campo tan dinámico, una revisión sistemática permite no solo resumir los hallazgos clave, sino también identificar patrones, inconsistencias y áreas que requieren mayor investigación. Proporciona a los académicos, a los responsables de políticas educativas y a los propios directivos una síntesis rigurosa y actualizada que puede informar tanto la teoría como la práctica. Al mapear el estado del arte, este trabajo busca ofrecer una base sólida para el diseño de programas de formación de líderes educativos y para la implementación de estrategias de gestión que promuevan ambientes escolares saludables y eficaces.

En consecuencia, se plantean los siguientes objetivos para guiar esta investigación; objetivo general; analizar de manera sistemática la evidencia científica disponible sobre la relación entre los diferentes estilos de liderazgo de los directivos y la configuración del ambiente organizacional en instituciones de educación básica y media. Objetivos específicos; identificar los principales estilos de liderazgo investigados en el contexto educativo y sus características definitorias según la literatura; describir las dimensiones clave del ambiente organizacional en instituciones educativas que

son más susceptibles a la influencia del liderazgo directivo; sintetizar y comparar los hallazgos de los estudios revisados sobre el impacto específico de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y laissez-faire en el ambiente organizacional, y, finalmente; identificar las fortalezas, limitaciones y vacíos de conocimiento en la investigación actual sobre el tema, proponiendo futuras líneas de investigación.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque de una revisión bibliográfica sistemática. Este método se caracteriza por seguir un protocolo explícito y riguroso para identificar, evaluar y sintetizar toda la evidencia relevante disponible sobre una pregunta de investigación específica, minimizando el sesgo y asegurando la replicabilidad del proceso. El objetivo fue mapear el estado del arte de la producción científica en torno a la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el ambiente organizacional en el contexto escolar. Se diseñó una estrategia de búsqueda exhaustiva para localizar artículos científicos, libros y tesis doctorales pertinentes. Se utilizaron combinaciones de palabras clave y descriptores en español e inglés. Los términos de búsqueda principales incluyeron: "estilos de liderazgo" AND "ambiente organizacional" AND "instituciones educativas"; "leadership styles" AND "organizational climate" AND "educational institutions"; "liderazgo transformacional" AND "clima escolar"; "transformational leadership" AND "school climate"; "liderazgo directivo" AND "satisfacción docente"; "principal leadership" AND "teacher morale". Se emplearon operadores booleanos (AND, OR) y truncamientos (*) para refinar y ampliar los resultados de la búsqueda. La búsqueda se llevó

a cabo en las siguientes bases de datos de reconocido prestigio académico y científico; Scopus, Web of Science (WoS), Google Scholar y SciELO.

Para garantizar la pertinencia y calidad de los estudios seleccionados, se establecieron los siguientes criterios: Criterios de Inclusión; artículos empíricos, de revisión o teóricos publicados en revistas científicas revisadas por pares; estudios que abordaran explícitamente la relación entre al menos un estilo de liderazgo y una o más dimensiones del ambiente organizacional; investigaciones centradas en el contexto de la educación primaria y secundaria (básica y media); publicaciones en español, inglés o portugués; artículos publicados preferentemente en el período comprendido entre 2010 y 2025, para asegurar la actualidad de la revisión, aunque no se descartaron trabajos seminales anteriores a esta fecha. Dentro de los criterios de exclusión; estudios enfocados exclusivamente en el nivel de educación superior o preescolar; investigaciones que no establecieran una relación clara entre las dos variables principales (liderazgo y ambiente organizacional); editoriales, cartas al editor, reseñas de libros y resúmenes de conferencias sin datos analizables; artículos cuyo texto completo no fuera accesible; número de fuentes.

El proceso de selección se realizó en varias fases. La búsqueda inicial arrojó un total de 874 registros. Primero, se eliminaron los duplicados. Luego, se realizó un cribado inicial basado en la lectura de títulos y resúmenes, aplicando los criterios de inclusión y exclusión. Esto redujo el número a 152 estudios. Posteriormente, se procedió a la lectura completa de estos artículos para una evaluación final, de la cual se seleccionaron 48 fuentes que cumplieran con todos los criterios y que fueron consideradas de alta relevancia para los

objetivos de esta revisión. Entre los autores y trabajos clave analizados se encuentran las obras fundamentales de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio sobre liderazgo transformacional y transaccional, los estudios de Kenneth Leithwood y Karen Seashore Louis sobre el liderazgo educativo exitoso, y las investigaciones de Andrew J. Griffith y Wayne K. Hoy sobre el clima escolar. Asimismo, se incluyeron trabajos de autores iberoamericanos como Joaquín Gairín Sallán y Serafín Antúnez, quienes han adaptado y aplicado estos modelos al contexto hispanohablante. Para el análisis y la síntesis de la información, se utilizó una matriz de extracción de datos diseñada para este estudio. En esta matriz se registraron sistemáticamente los siguientes elementos de cada artículo: autor(es) y año, país del estudio, diseño metodológico, muestra, instrumentos utilizados, principales estilos de liderazgo analizados, dimensiones del ambiente organizacional estudiadas y hallazgos más relevantes. Este procedimiento permitió organizar la información, identificar patrones, comparar resultados entre diferentes estudios y sintetizar la evidencia de manera coherente y estructurada para la elaboración del siguiente apartado.

Resultados y Discusión

El análisis sistemático de la literatura seleccionada revela un consenso generalizado sobre la influencia determinante que los estilos de liderazgo ejercen sobre el ambiente organizacional en las instituciones educativas. A pesar de la diversidad de contextos y metodologías empleadas en los 48 estudios analizados, emergen patrones consistentes que permiten delinear un mapa claro de esta relación. La discusión se estructura en torno a los principales estilos de liderazgo identificados y su impacto documentado en las dimensiones clave del clima escolar.

Preeminencia del Liderazgo Transformacional en la creación de ambientes positivos

Un hallazgo abrumador y transversal en la literatura es la correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la promoción de un ambiente organizacional saludable. Los estudios de autores como Leithwood et al. (2020) y Sun y Leithwood (2012) demuestran empíricamente que los directivos que adoptan este estilo logran fomentar mayores niveles de compromiso, satisfacción y motivación en sus equipos docentes. Las cuatro dimensiones de este liderazgo, propuestas por Bass y Avolio (1994), actúan como catalizadores del clima positivo:

- **Influencia Idealizada (Carisma):** Los directivos que actúan como modelos a seguir, que inspiran confianza y transmiten una visión clara y atractiva del futuro de la institución, generan un fuerte sentido de propósito compartido. Esto se traduce en un ambiente de optimismo y cohesión, donde los docentes se sienten parte de una misión valiosa.
- **Motivación Inspiradora:** Al comunicar altas expectativas y articular una visión que apela a los valores de los docentes, los líderes inspiran a su personal a esforzarse más allá de sus intereses individuales. Esto se asocia con un clima de innovación y una cultura de mejora continua.
- **Estimulación Intelectual:** Los líderes transformacionales desafían el statu quo, fomentan la creatividad y alientan a los docentes a cuestionar sus propias prácticas y a buscar soluciones innovadoras a los problemas pedagógicos. Esta práctica genera un ambiente de aprendizaje profesional, donde el error se percibe como una oportunidad y el diálogo profesional es valorado.

- **Consideración Individualizada:** Al actuar como mentores, escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de cada miembro del equipo y ofrecer apoyo personalizado, estos líderes construyen relaciones basadas en la confianza y el respeto. Esto impacta directamente en la satisfacción laboral y reduce el estrés, creando un clima de seguridad psicológica y apoyo socioemocional.

Numerosos estudios cuantitativos, utilizando instrumentos como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio y escalas de clima organizacional como el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) de Hoy, han validado estadísticamente estas relaciones. Por ejemplo, una investigación de Griffith (2004), aunque anterior al periodo principal de esta revisión, pero seminal, ya encontraba que el apoyo del director (un comportamiento típico del liderazgo transformacional) era el predictor más fuerte de la confianza del profesorado. Estudios más recientes en contextos diversos, desde Norteamérica hasta Asia y América Latina, replican estos hallazgos, consolidando al liderazgo transformacional como el modelo más deseable para la gestión educativa contemporánea.

El rol complementario y limitado del liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, centrado en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas y en la gestión por excepción (interviniendo solo cuando surgen problemas), no se presenta como inherentemente negativo, pero sí como insuficiente para construir un ambiente organizacional vibrante. La literatura, incluyendo análisis comparativos como los de Avolio (2010), sugiere que este estilo puede ser

efectivo para asegurar el cumplimiento de tareas administrativas y mantener el orden. La clarificación de roles y expectativas (recompensa contingente) puede proporcionar una sensación de estructura y previsibilidad que reduce la ambigüedad. Sin embargo, su impacto en la motivación intrínseca, el compromiso a largo plazo y la innovación es limitado. Un ambiente dominado por un enfoque puramente transaccional tiende a ser funcional pero carente de inspiración. Los docentes pueden cumplir con sus obligaciones, pero es menos probable que "den la milla extra" o se involucren en iniciativas de mejora que no tengan una recompensa explícita. La gestión pasiva por excepción, en particular, se correlaciona negativamente con la satisfacción laboral, ya que los docentes sienten que el directivo solo aparece para señalar errores. La discusión crítica sugiere que los líderes más efectivos son aquellos que integran elementos transaccionales (para la gestión del día a día) dentro de un marco predominantemente transformacional, utilizando la estructura como base para la inspiración y el desarrollo.

Impacto negativo de los estilos autocrático y Laissez-Faire

De manera consistente, la investigación asocia los estilos autocrático y laissez-faire con ambientes organizacionales tóxicos y disfuncionales. El liderazgo autocrático, caracterizado por la toma de decisiones centralizada, la comunicación unidireccional y el control estricto, genera un clima de miedo, desconfianza y resentimiento. Los estudios cualitativos revisados revelan que, bajo este tipo de liderazgo, los docentes se sienten infravalorados, desempoderados y experimentan altos niveles de estrés y burnout. La creatividad y la iniciativa son sofocadas, y la colaboración es reemplazada por una competencia insana o una apatía generalizada.

Por otro lado, el liderazgo laissez-faire, o de "dejar hacer", aunque pueda parecer benigno, es a menudo percibido como una abdicación de la responsabilidad. La ausencia de dirección, la falta de feedback y la evasión en la toma de decisiones generan un vacío de poder que conduce al caos, la ambigüedad de roles y los conflictos interpersonales. Los docentes se sienten abandonados y sin apoyo, lo que mina la moral y la eficacia colectiva. La evidencia es contundente al señalar que este estilo es el más ineficaz y perjudicial para el clima de cualquier organización, y especialmente en el ámbito educativo, donde la claridad de metas y el apoyo son fundamentales.

Fortalezas, limitaciones y vacíos de conocimiento

La principal fortaleza de la investigación actual es la robusta evidencia, tanto cuantitativa como cualitativa, que respalda la superioridad del liderazgo transformacional. Sin embargo, se identifican varias limitaciones y vacíos de conocimiento. Primero, gran parte de la investigación es de naturaleza correlacional y transversal, lo que no permite establecer relaciones de causalidad definitivas. Son necesarios más estudios longitudinales que sigan a las escuelas a lo largo del tiempo para observar cómo los cambios en el liderazgo afectan la evolución del ambiente organizacional. Segundo, existe un sesgo geográfico, con una predominancia de estudios realizados en contextos anglosajones. Aunque la investigación en América Latina está creciendo, se requiere un mayor número de estudios que consideren las particularidades culturales y sistémicas de la región. Factores como la burocracia, la influencia de los sindicatos y las condiciones socioeconómicas pueden mediar la relación entre liderazgo y clima de maneras que aún no se comprenden completamente. Tercero, hay un vacío en la

investigación sobre la interacción entre diferentes estilos de liderazgo. La mayoría de los estudios los tratan como categorías mutuamente excluyentes, cuando en la práctica los directivos suelen combinar elementos de varios estilos. Investigar estos "perfiles de liderazgo híbridos" podría ofrecer una visión más matizada y realista.

Propuestas para Futuras Líneas de Investigación

Basado en la discusión anterior, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras:

- Realizar estudios longitudinales y experimentales (o cuasi-experimentales) para establecer con mayor certeza la causalidad entre el estilo de liderazgo y los cambios en el ambiente organizacional.
- Desarrollar investigaciones comparativas transculturales, especialmente entre países desarrollados y en vías de desarrollo, para entender el papel de las variables contextuales.
- Explorar el rol de variables mediadoras y moderadoras, como la autoeficacia del docente, la cultura institucional preexistente, el nivel socioeconómico de la escuela y las políticas educativas nacionales.
- Investigar el impacto del liderazgo distribuido, donde las funciones de liderazgo no recaen únicamente en el director sino que se comparten con otros miembros de la comunidad educativa, y cómo este modelo influye en el clima organizacional.
- Analizar la percepción de los estudiantes sobre el clima escolar como una variable de resultado influenciada por el liderazgo directivo y el ambiente laboral de los docentes, cerrando así el ciclo de impacto.

Conclusiones

Esta revisión sistemática de la literatura ha permitido consolidar y analizar críticamente la evidencia científica sobre la profunda e ineludible conexión entre los estilos de liderazgo de los directivos y el ambiente organizacional que se respira en las instituciones educativas. El análisis de 48 estudios relevantes publicados en su mayoría en la última década nos autoriza a afirmar que el liderazgo no es un mero acto administrativo, sino una fuerza modeladora que define la calidad de las interacciones, el nivel de compromiso y la capacidad de una escuela para cumplir su misión fundamental. El principal aporte de esta revisión es la síntesis contundente que reafirma la preeminencia del liderazgo transformacional como el enfoque más eficaz para cultivar ambientes organizacionales positivos, dinámicos y propicios para el aprendizaje. A través de la visión inspiradora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y el carisma, los líderes transformacionales trascienden la simple gestión de recursos para convertirse en arquitectos de una cultura escolar saludable. Los hallazgos, consistentes a través de diversas metodologías y contextos geográficos, demuestran que este estilo es el principal catalizador de la satisfacción laboral, la motivación intrínseca, la cohesión grupal y la eficacia colectiva del personal docente. Al fomentar un clima de confianza, colaboración y aprendizaje profesional continuo, el liderazgo transformacional no solo mejora el bienestar de los educadores, sino que, de manera indirecta pero poderosa, impacta positivamente en el clima del aula y, en última instancia, en los resultados de los estudiantes.

En respuesta a los objetivos específicos planteados, esta revisión ha logrado identificar y caracterizar los principales estilos de

liderazgo investigados en el ámbito educativo, destacando el contraste entre el ya mencionado liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Este último, si bien útil para tareas de gestión y supervisión que requieren claridad y estructura, se revela insuficiente por sí solo para generar un compromiso profundo y duradero. Su enfoque en el intercambio y la recompensa extrínseca limita su capacidad para inspirar innovación y resiliencia. Asimismo, se ha confirmado el efecto consistentemente perjudicial de los estilos autocrático y *laissez-faire*. El primero genera climas de opresión y desconfianza que anulan la autonomía profesional, mientras que el segundo, a través de la pasividad y la negligencia, crea un vacío que deriva en anarquía, conflicto y desmotivación. Las dimensiones del ambiente organizacional más sensibles a esta influencia directiva incluyen la comunicación, la confianza, el apoyo percibido, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional. Cuando el liderazgo falla, estas dimensiones se deterioran, creando un entorno laboral tóxico que dificulta la enseñanza y el aprendizaje.

El análisis comparativo de los estudios ha permitido no solo sintetizar estos hallazgos, sino también reflexionar sobre las implicaciones prácticas y teóricas de esta relación. Para los responsables de la formulación de políticas educativas y para las instituciones formadoras de directivos, la conclusión es clara: es imperativo diseñar programas de desarrollo profesional que vayan más allá de la capacitación en gestión administrativa y se centren en el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional. Los procesos de selección de directivos deberían valorar no solo la experiencia técnica, sino también la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación y la habilidad para

inspirar y construir relaciones positivas. Para los directivos en ejercicio, esta revisión ofrece un espejo para la autoevaluación y una hoja de ruta para la acción, subrayando que la inversión de tiempo y energía en el cuidado del equipo humano y en la construcción de una visión compartida es la estrategia más rentable para la mejora escolar. Finalmente, al identificar las limitaciones y vacíos en la investigación actual, este trabajo traza un camino para futuras indagaciones. La necesidad de estudios longitudinales que exploren la causalidad, de investigaciones que atiendan las particularidades del contexto latinoamericano y de análisis que consideren modelos de liderazgo más complejos y distribuidos, son recomendaciones clave que emanan de esta revisión. En última instancia, la gran reflexión que nos deja este recorrido bibliográfico es que la calidad de un sistema educativo depende, en gran medida, de la calidad de sus líderes. Un liderazgo consciente, humano y transformador no es un lujo, sino una condición indispensable para construir las escuelas que nuestra sociedad necesita: comunidades de aprendizaje vibrantes donde tanto docentes como estudiantes puedan crecer, prosperar y alcanzar su máximo potencial. La inversión en el liderazgo educativo es, sin duda, una inversión en el futuro.

Referencias Bibliográficas

- Antúñez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y propuestas*. Horsori.
- Avolio, B. (2010). *Full range leadership development*. Sage Publications.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- 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. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-122>
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage Publications.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., & Brown, E. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. McGraw-Hill Education.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27(1), 31-85. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.312>
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Sage Publications.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. University of Minnesota.

Maureira, O. (2014). Liderazgo y eficacia escolar: Un análisis del rol del director en la gestión de la convivencia escolar en escuelas chilenas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 7(1), 15-30.

Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational*

Administration Quarterly, 44(5), 635-674.

<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting leadership and its influence on trust, teacher motivation, and school performance. *Leadership and Policy in Schools*, 14(4), 423-449.

<https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1044538>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Rosa Angela Martínez Moncayo y Anderson Mauricio Márquez Moreira.

