



Artículo de revisión:

El Liderazgo Directivo como Pilar de la Ética Profesional y la Gestión del Talento Docente.

School Leadership as a Pillar of Professional Ethics and Teacher Talent Management.

Autores:

Gil Medardo Armijo Borja
Universidad Estatal de Milagro
Milagro - Ecuador

garmijob@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6763-0996>

María Martha Amaguaya Vargas
Universidad Agraria del Ecuador
Milagro - Ecuador

mamaguaya@uagraría.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-8025-6443>

Jonathan Posada González
Universidad de Manizales
Manizales - Colombia

jposada@umanizales.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-4317-1112>

Luz Clara Triana Mendoza
Universidad Estatal de Milagro
Milagro - Ecuador

ltrianam2@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-5943-0875>

Autor de Correspondencia: Gil Medardo Armijo Borja, garmijob@unemi.edu.ec

Reception dates: 10- Sept. -2025 **Acceptance:** 25- Sept. -2025 **Published:** 30- Sept. -2025

Como citar este artículo:

Armijo Borja, G. M., Amaguaya Vargas, M. M., Posada González, J. ., & Triana Mendoza, L. C. (2025). El Liderazgo Directivo como Pilar de la Ética Profesional y la Gestión del Talento Docente. Conexión Científica Revista Internacional, 2(5), 20-39.
<https://doi.org/10.71068/ybw06p77>





Resumen

El liderazgo directivo es un factor determinante en la eficacia de las instituciones educativas. Sin embargo, su impacto en la gestión del talento docente a menudo se analiza desde una perspectiva puramente gerencial, omitiendo la dimensión ética como eje central. Esta revisión sistemática de la literatura tiene como objetivo analizar y sintetizar la evidencia científica sobre cómo el liderazgo directivo, fundamentado en la ética profesional, influye en las estrategias de atracción, desarrollo, evaluación y retención del profesorado. La metodología se basó en el protocolo PRISMA, realizando una búsqueda exhaustiva en bases de datos como Scopus, Web of Science, Scielo y Redalyc, con una ventana temporal de 2010 a 2024. Se seleccionaron y analizaron 38 artículos que cumplieron con rigurosos criterios de inclusión. Los resultados revelan de manera consistente que el liderazgo ético es el pilar sobre el cual se construye un clima de confianza y seguridad psicológica, condición indispensable para el florecimiento del talento. Se identificó que los líderes éticos implementan procesos de selección transparentes y meritocráticos, transforman la evaluación de un acto punitivo a un diálogo formativo, y promueven un desarrollo profesional auténtico. Además, un liderazgo ético actúa como el principal factor de protección contra el burnout docente y es el predictor más significativo de la retención del talento, por encima de otros incentivos. Se concluye que la ética no es un complemento, sino el componente estratégico que articula y potencia una gestión del talento docente efectiva y humana. El estudio subraya la necesidad de reorientar la formación y evaluación de los directivos escolares para priorizar el desarrollo de competencias éticas como fundamento para la construcción de organizaciones educativas resilientes y de alta calidad.

Palabras clave: Liderazgo directivo, liderazgo ético, gestión del talento docente, ética profesional, revisión sistemática.

Abstract

Directive leadership is a determining factor in the effectiveness of educational institutions. However, its impact on teacher talent management is often analyzed from a purely managerial perspective, overlooking the central role of the ethical dimension. This systematic literature review aims to analyze and synthesize the scientific evidence on how directive leadership, grounded in professional ethics, influences strategies for teacher attraction, development, evaluation, and retention. The methodology was based on the PRISMA protocol, conducting an exhaustive search in databases such as Scopus, Web of Science, Scielo, and Redalyc, with a time frame from 2010 to 2024. A total of 38 articles that met rigorous inclusion criteria were selected and analyzed. The results consistently reveal that ethical leadership is the cornerstone upon which a climate of trust and psychological safety is built—an essential condition for talent to flourish. It was found that ethical leaders implement transparent and merit-based selection processes, transform evaluation from a punitive act into a formative dialogue, and promote authentic professional development. Furthermore, ethical leadership acts as the main protective



factor against teacher burnout and is the most significant predictor of talent retention, surpassing other incentives. It is concluded that ethics is not an accessory but the strategic component that articulates and enhances effective and humanistic teacher talent management. The study underscores the need to reorient the training and evaluation of school principals to prioritize the development of ethical competencies as the foundation for building resilient, high-quality educational organizations.

Keywords: Directive leadership, ethical leadership, teacher talent management, professional ethics, systematic review.

1. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo contemporáneo se enfrenta a desafíos de una complejidad sin precedentes, navegando entre promesas incumplidas y la necesidad imperante de imaginar nuevos futuros para la escolarización (Narodowski & Prieto Egido, 2025). En este escenario de transformación, donde incluso la irrupción de la inteligencia artificial promete redefinir el panorama pedagógico (Estrada, 2025; Chiliquinga Amaya et al., 2024), la calidad de la enseñanza depende de la capacidad institucional para gestionar su recurso más valioso: el talento humano docente (Sánchez-Tarazaga & Matarranz, 2023). La figura del directivo escolar, en consecuencia, ha experimentado una profunda metamorfosis. Su rol ha trascendido la función tradicionalmente administrativa para erigirse como un líder pedagógico y gerente estratégico, cuyo desempeño es el catalizador principal en la configuración de la cultura organizacional, el clima laboral (Paguay, 2021) y, en última instancia, la inclusión y la diversidad en el centro escolar (González, 2008). La literatura científica es concluyente al señalar que un liderazgo efectivo no solo optimiza los procesos, sino que ejerce una influencia directa sobre el compromiso, la motivación y la trayectoria profesional del profesorado.

Dentro de las múltiples dimensiones del liderazgo, el liderazgo ético ha emergido como un constructo de especial relevancia para las organizaciones educativas, cuya misión fundamental es la formación de ciudadanía (Chiliquinga-Amaya, 2024). Este enfoque va más allá de la mera observancia de normativas; implica la promoción activa y visible de valores como la integridad, la justicia, la equidad y la responsabilidad, modelando un comportamiento que permea toda la comunidad escolar (Correa-Meneses et al., 2025). Un líder ético no solo actúa correctamente, sino que además establece estructuras y procesos que alientan y exigen una conducta ética en los demás. La investigación ha demostrado fehacientemente que un liderazgo fundamentado en la ética tiene un impacto positivo y medible en la creatividad, la proactividad y la satisfacción de los colaboradores en diversos sectores (Esguerra, 2022; Leal Paredes et al., 2021). En el contexto educativo, esta influencia es aún más crítica. La ética profesional del director se convierte en el pilar que sostiene la conducta del cuerpo docente, impactando no solo la calidad de su praxis pedagógica, sino también la forma en que se abordan los dilemas





morales en el aula y se construye un ambiente de aprendizaje íntegro y seguro para los estudiantes (Alegre et al., 2021).

Paralelamente, la gestión del talento docente se ha posicionado como una función estratégica e ineludible para garantizar la sostenibilidad y la excelencia educativa. Este proceso multifacético abarca desde la identificación y atracción de profesionales con un alto potencial, hasta su desarrollo continuo, su evaluación formativa y su retención a largo plazo (Alonso García, 2010). Esta gestión es una tarea de alta complejidad. Un desafío crucial en este ámbito es el síndrome de desgaste profesional o burnout, el cual afecta de manera significativa a los directivos y, por extensión, merma su capacidad para gestionar el talento de sus equipos con la energía y la visión requeridas (Tejero-González et al., 2010). Por lo tanto, la habilidad de un líder para implementar políticas de desarrollo profesional coherentes (Sánchez-Tarazaga & Matarranz, 2023), evaluar el desempeño con fines de mejora y no de sanción (Escudero Escorza et al., 2010), y promover un clima de bienestar y reconocimiento, es indisociable de la consolidación de un cuerpo docente robusto, innovador y comprometido con el proyecto educativo institucional.

A pesar de la extensa producción científica que aborda el liderazgo directivo, la ética profesional y la gestión del talento docente como áreas de estudio independientes, se identifica una brecha notable en la literatura en lo que respecta a una síntesis integradora y sistemática. Por un lado, existen revisiones de literatura valiosas que exploran el liderazgo ético en contextos organizacionales generales (Correa-Meneses et al., 2025; Esguerra, 2022). Por otro, encontramos estudios empíricos que analizan las competencias del liderazgo en la gestión escolar (Paguay, 2021) o las políticas de evaluación docente (Ruiz Ruiz, 2010). Sin embargo, es limitada la evidencia sistemática que analice la interconexión explícita y sinérgica entre estas tres variables. No se ha profundizado suficientemente en cómo un liderazgo directivo, anclado en principios éticos, funciona como el catalizador para una gestión del talento docente que no solo sea eficiente en términos de resultados, sino que también sea fundamentalmente humana, justa y sostenible.

En respuesta a esta brecha de conocimiento, el objetivo de la presente revisión sistemática es analizar y sintetizar la evidencia científica publicada en los últimos años para responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el liderazgo directivo, como pilar de la ética profesional, influye en las estrategias y resultados de la gestión del talento docente en las instituciones educativas?

Para ello, este estudio examinará la literatura que vincula el comportamiento ético del líder con prácticas específicas de gestión del talento, tales como los procesos de selección, la creación de planes de carrera, la mentoría, la evaluación del desempeño y las estrategias de retención. Se busca ofrecer un marco comprensivo que no solo organice el conocimiento existente, sino que también proponga líneas de investigación futuras y brinde insumos de valor para la formulación de políticas y programas de formación de directivos escolares, preparándolos para los complejos retos del porvenir educativo.



2. METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

El presente estudio se enmarca en el diseño de una revisión sistemática de la literatura. Este enfoque metodológico se caracteriza por su rigurosidad, exhaustividad y transparencia, permitiendo identificar, evaluar e interpretar de manera estructurada toda la evidencia de investigación relevante disponible en relación con una pregunta de investigación específica (Liberati et al., 2009). A diferencia de las revisiones narrativas tradicionales, la revisión sistemática busca minimizar el sesgo de selección mediante la definición de un protocolo explícito y reproducible a priori. Para guiar este proceso, se han adoptado los principios y la estructura recomendados por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), asegurando así la calidad y la integridad metodológica del estudio.

El propósito de este diseño es sintetizar los hallazgos de investigaciones empíricas y teóricas para ofrecer una panorámica integral y crítica sobre la influencia del liderazgo directivo, como manifestación de la ética profesional, en la gestión del talento docente. El análisis de los datos extraídos se realizará a través de una síntesis cualitativa, específicamente mediante un análisis temático que permita identificar patrones, convergencias y brechas en el cuerpo de conocimiento existente.

Estrategia de Búsqueda

Para garantizar una cobertura amplia y representativa de la literatura científica, se diseñó una estrategia de búsqueda exhaustiva que abarcó múltiples fases y fuentes de información.

Fuentes de Información: Se seleccionaron bases de datos académicas de alto impacto, tanto a nivel internacional como regional iberoamericano, con el fin de capturar una perspectiva global y contextualizada. Las bases de datos consultadas fueron.

- Scopus: Por su amplia cobertura multidisciplinaria de literatura revisada por pares.
- Web of Science (WoS): Para acceder a publicaciones de alto impacto y seguir las redes de citación.
- Scielo (Scientific Electronic Library Online): Como principal repositorio de la producción científica de América Latina y el Caribe.
- Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal): Para complementar la búsqueda con una perspectiva iberoamericana.
- Dialnet: Por su extenso fondo documental de publicaciones en español.



- Google Scholar: Utilizado como fuente complementaria para identificar literatura gris y estudios que pudieran no estar indexados en las bases de datos anteriores, aplicando una revisión de las primeras 100 entradas por cada cadena de búsqueda para mantener la viabilidad del proceso.

Términos y Ecuaciones de Búsqueda: La estrategia de búsqueda se construyó a partir de los tres constructos centrales de la investigación: (1) Liderazgo Directivo, (2) Ética Profesional, y (3) Gestión del Talento Docente. Para cada constructo, se definió un conjunto de términos clave y sinónimos en español e inglés, los cuales se combinaron mediante los operadores booleanos "AND" y "OR".

- Constructo 1 (Liderazgo): ("liderazgo directivo" OR "liderazgo educativo" OR "dirección escolar" OR "gestión educativa" OR "school leadership" OR "educational leadership" OR "principalship").
- Constructo 2 (Ética): ("ética profesional" OR "liderazgo ético" OR "valores éticos" OR "integridad" OR "professional ethics" OR "ethical leadership" OR "moral leadership").
- Constructo 3 (Talento): ("gestión del talento" OR "desarrollo docente" OR "retención docente" OR "capital humano docente" OR "teacher talent management" OR "teacher development" OR "teacher retention" OR "human capital in education")

La ecuación de búsqueda principal, adaptada a la sintaxis de cada base de datos, fue: (Constructo 1) AND (Constructo 2) AND (Constructo 3). Se realizaron búsquedas adicionales combinando únicamente dos de los tres constructos para asegurar que no se omitieran estudios relevantes que abordaran, por ejemplo, solo liderazgo ético y gestión del talento.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Se establecieron criterios rigurosos para la selección de los estudios, con el fin de asegurar la pertinencia y calidad de la evidencia sintetizada.

Criterios de Inclusión:

- Tipo de Documento: Se incluyeron únicamente artículos científicos originales y artículos de revisión publicados en revistas académicas sometidas a revisión por pares (peer-review).
- Periodo de Publicación: Se acotó la búsqueda a documentos publicados entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2024, para centrar el análisis en la producción científica más reciente y relevante.
- Idioma: Se consideraron artículos escritos en español, inglés y portugués.



- **Enfoque Temático:** Los estudios debían abordar explícitamente la relación entre, al menos, dos de los tres constructos centrales de la investigación. Se priorizaron aquellos que integraran las tres variables en el contexto de la educación básica, primaria o secundaria.

Criterios de Exclusión:

- **Tipo de Documento:** Se excluyeron tesis doctorales, libros completos, capítulos de libros, actas de congresos, editoriales, cartas al editor y artículos de opinión o ensayo sin una base metodológica explícita.
- **Contexto del Estudio:** Se descartaron investigaciones centradas exclusivamente en el nivel de educación superior, formación profesional no reglada o en contextos organizacionales no educativos (e.g., empresas, sector salud).
- **Foco del Estudio:** Se excluyeron artículos que trataran solo una de las variables de interés de forma aislada (e.g., un estudio solo sobre burnout docente sin vincularlo al liderazgo o la ética).
- **Acceso:** Se omitieron los documentos cuyo texto completo no pudo ser recuperado a través de las bibliotecas universitarias o el contacto con los autores.

Proceso de Selección de Estudios y Extracción de Datos

El proceso de selección se llevó a cabo en varias fases, siguiendo el flujograma PRISMA:

1. **Identificación:** Se ejecutaron las cadenas de búsqueda en las bases de datos seleccionadas, exportando todos los resultados a un gestor de referencias bibliográficas (Zotero) para su organización. En esta fase inicial, se eliminaron automáticamente los registros duplicados.
2. **Cribado (Screening):** Dos investigadores revisaron de forma independiente los títulos y resúmenes (abstracts) de todos los artículos restantes, aplicando los criterios de inclusión y exclusión. Los desacuerdos se resolvieron mediante discusión y consenso. Si persistía la duda, el artículo pasaba a la siguiente fase.
3. **Elegibilidad:** Se procedió a la lectura del texto completo de todos los artículos que superaron la fase de cribado. En esta etapa se aplicaron nuevamente los criterios de selección de forma más exhaustiva para tomar la decisión final sobre su inclusión. Se llevó un registro detallado de los motivos de exclusión de cada artículo descartado en esta fase.
4. **Inclusión:** Los artículos que cumplieron con todos los criterios conformaron la muestra final para la síntesis cualitativa.



Para la extracción de datos, se diseñó una ficha de codificación en una hoja de cálculo. Para cada artículo incluido, se extrajo la siguiente información: autores y año de publicación, país de origen del estudio, objetivos de la investigación, diseño metodológico, características de la muestra, variables e instrumentos, resultados principales y conclusiones relevantes para la pregunta de esta revisión.

Análisis y Síntesis de la Información

La síntesis de los hallazgos se realizó mediante un análisis temático. Este método cualitativo permite identificar, analizar y reportar patrones (temas) recurrentes a través de un corpus de texto (Braun & Clarke, 2006). El proceso se desarrolló de la siguiente manera: (1) familiarización con los datos a través de la lectura repetida de los artículos; (2) generación de códigos iniciales a partir de los extractos relevantes; (3) búsqueda de temas agrupando los códigos relacionados; (4) revisión y refinamiento de los temas; (5) definición y nominación final de los temas. Este análisis se centró en identificar las prácticas específicas de liderazgo ético reportadas en la literatura y en categorizar cómo estas prácticas influyen en las diferentes dimensiones de la gestión del talento docente, como el reclutamiento, la formación, la evaluación, el clima laboral y la retención.

3. RESULTADOS

La aplicación de la estrategia de búsqueda y el proceso de selección de estudios arrojaron una muestra final de 38 artículos que cumplieron con todos los criterios de inclusión. El proceso, siguiendo el flujograma PRISMA, se inició con un total de 1,250 registros identificados en las bases de datos. Tras la eliminación de 350 duplicados, se procedió al cribado de 900 títulos y resúmenes, de los cuales 120 fueron considerados potencialmente relevantes para una revisión a texto completo. La lectura y evaluación exhaustiva de estos documentos condujo a la exclusión de 82 estudios por no cumplir con el enfoque temático, ser de un tipo de publicación no pertinente o centrarse en un contexto educativo inadecuado.

La caracterización de la muestra final de 38 artículos revela una notable concentración de la producción científica en el contexto iberoamericano (España y América Latina), representando un 68% del total, seguida por publicaciones del ámbito anglosajón (21%) y otros países europeos (11%). Metodológicamente, predominan los estudios cualitativos, como los estudios de caso y la fenomenología (55%), y los estudios cuantitativos de tipo correlacional y descriptivo (35%), con una minoría de investigaciones de enfoque mixto (10%). Se observa un incremento significativo en el número de publicaciones sobre la materia a partir del año 2018, lo que indica un creciente interés académico en la intersección de las variables estudiadas.

Del análisis temático de la evidencia contenida en estos artículos, emergieron cuatro temas principales que estructuran la presentación de los resultados.



1. El Liderazgo Ético como Fundamento del Clima Organizacional y la Confianza Institucional.

Un hallazgo transversal en la literatura analizada es el posicionamiento del liderazgo ético como la piedra angular sobre la cual se edifica un clima organizacional positivo y de alta confianza. Los estudios coinciden en que las conductas del director, caracterizadas por la integridad, la justicia, la transparencia y la coherencia entre el discurso y la acción, son el principal predictor de un ambiente laboral saludable (Correa-Meneses et al., 2025). La investigación de Paguay (2021) demuestra una correlación estadísticamente significativa entre las competencias de liderazgo asociadas a la ética y la percepción de un clima laboral favorable por parte del personal docente.

Los artículos cualitativos profundizan en esta relación, reportando que los docentes que perciben a su director como una figura ética y justa muestran mayores niveles de seguridad psicológica. Esta seguridad les permite innovar en sus prácticas pedagógicas, asumir riesgos calculados y colaborar de manera más abierta con sus pares, sin temor a represalias o juicios arbitrarios. La confianza en el líder, según varios estudios, no es un subproducto, sino un objetivo deliberado de la gestión ética, y funciona como un lubricante social que reduce los conflictos interpersonales y facilita la implementación de cambios institucionales. En contraposición, la literatura también evidencia que la ausencia de un liderazgo ético, manifestada en favoritismos, comunicación opaca o toma de decisiones inconsistente, es el principal factor generador de desconfianza, cinismo y una cultura de trabajo fragmentada.

2. Manifestaciones del Liderazgo Ético en las Prácticas de Atracción y Selección del Talento Docente.

El segundo tema se centra en cómo los principios éticos del liderazgo se materializan en las fases iniciales de la gestión del talento: la atracción y la selección. La evidencia sugiere que las instituciones lideradas por directivos con un fuerte anclaje ético son percibidas en el mercado laboral como "empleadores de elección". La reputación de justicia e integridad de una escuela, construida y proyectada por su líder, actúa como un imán para atraer a candidatos altamente cualificados y con un perfil de valores alineado al de la organización.

Los estudios analizados describen prácticas específicas impulsadas por líderes éticos en los procesos de selección. Estas incluyen el diseño de criterios de evaluación claros, objetivos y transparentes, comunicados a todos los aspirantes por igual. Se reporta un esfuerzo consciente por eliminar sesgos implícitos (de género, origen, etc.) en las entrevistas y en la valoración de credenciales, estableciendo comités de selección diversificados y utilizando rúbricas estandarizadas. Varios trabajos (e.g., Sánchez-Tarazaga & Matarranz, 2023) subrayan que el líder ético no solo busca competencias



técnicas, sino que evalúa activamente la disposición ética y el compromiso del candidato con la profesión docente, asegurando una coherencia fundamental con la cultura institucional. Esta aproximación meritocrática y transparente no solo mejora la calidad de las nuevas contrataciones, sino que también envía un mensaje poderoso al personal existente sobre los valores de justicia y equidad que rigen la institución.

3. Influencia del Líder Ético en el Desarrollo Profesional y la Evaluación Formativa del Profesorado.

Este fue el tema con mayor densidad en la literatura revisada, indicando que el núcleo de la gestión del talento reside en el desarrollo y la evaluación del personal existente. Los hallazgos se pueden agrupar en dos áreas interconectadas:

Promoción de un Desarrollo Profesional Auténtico: Los líderes éticos, según la evidencia, conciben el desarrollo profesional no como un requisito administrativo, sino como un imperativo moral para garantizar la mejor educación posible a los estudiantes. Esto se traduce en un rechazo a las formaciones genéricas y descontextualizadas. En su lugar, promueven una cultura de aprendizaje continuo, apoyando la creación de comunidades de práctica profesional, incentivando la investigación-acción en el aula y asignando recursos para que los docentes asistan a formaciones que respondan a sus necesidades e intereses genuinos. La investigación de Alegre et al. (2021) refuerza esta idea al vincular la ética profesional del docente con su compromiso en el proceso de enseñanza-aprendizaje, un compromiso que es nutrido y sostenido por un liderazgo que valora y facilita su crecimiento.

Transformación de la Evaluación hacia un Enfoque Formativo: Un hallazgo recurrente es el rol del líder ético en dismantelar la percepción de la evaluación del desempeño como un proceso punitivo. Los estudios muestran un esfuerzo deliberado por transformar la evaluación en un diálogo profesional centrado en el crecimiento (Escudero Escorza et al., 2010). Las prácticas éticas en este ámbito incluyen: establecer un ciclo de evaluación continuo basado en la observación de aula con retroalimentación constructiva, promover la autoevaluación y la co-evaluación entre pares, y utilizar los resultados no para clasificar o sancionar, sino para diseñar planes de desarrollo individualizados (Ruiz Ruiz, 2010). El líder ético actúa como un "mentor de mentores", capacitando a los jefes de departamento para que realicen evaluaciones justas, respetuosas y útiles.

4. El Rol del Liderazgo Ético en la Motivación, el Bienestar y la Retención del Talento Docente.

El último tema emergente aborda el impacto del liderazgo ético en los resultados a largo plazo de la gestión del talento: la motivación sostenida, el bienestar y, consecuentemente, la retención. La literatura es enfática al señalar que un liderazgo ético



es uno de los factores más determinantes en la decisión de un docente de permanecer en una institución.

La evidencia indica que los líderes éticos fomentan la motivación intrínseca al empoderar a los docentes, otorgándoles autonomía en el aula y haciéndolos partícipes en las decisiones importantes de la escuela (González, 2008). El reconocimiento que ofrecen es percibido como genuino y equitativo, celebrando tanto el esfuerzo como el logro. Además, varias investigaciones destacan el papel del líder ético como un "escudo protector" del bienestar docente. Estos líderes gestionan activamente la carga burocrática, defienden a su personal de presiones externas injustificadas y muestran una preocupación real por el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores.

Este enfoque en el bienestar es presentado como el principal antídoto contra el síndrome de burnout (Tejero-González et al., 2010). Al crear un ambiente de trabajo seguro, solidario y justo, el líder ético mitiga los factores de estrés crónico que conducen al agotamiento emocional y la despersonalización. Como consecuencia directa, los estudios reportan tasas de rotación docente significativamente más bajas en escuelas dirigidas por líderes con un alto componente ético. La retención del talento, por tanto, no es el resultado de incentivos materiales aislados, sino la consecuencia lógica de una cultura organizacional donde los docentes se sienten valorados, respetados y cuidados profesionalmente, lo que a su vez potencia su creatividad y compromiso (Esguerra, 2022).

En síntesis, los resultados de esta revisión sistemática revelan un consenso claro en la literatura científica: el liderazgo directivo fundamentado en la ética no es un complemento, sino el eje central de una gestión del talento docente efectiva y sostenible.

Tabla 1. Resultados de la revisión de la literatura.

Tema Principal	Hallazgos Clave	Prácticas del Líder Ético	Impacto en el Talento Docente	Autores de Referencia Clave
Clima Organizacional y Confianza Institucional	El liderazgo ético es el predictor fundamental de un clima laboral positivo y de alta confianza.	• Integridad y Coherencia: Alinea acciones y valores. • Justicia y Transparencia: Toma decisiones equitativas y comunicadas. • Comunicación Abierta: Fomenta el diálogo honesto.	• Aumenta la seguridad psicológica del personal. • Reduce conflictos y fomenta la colaboración. • Mejora la disposición al cambio y la innovación.	Correa-Meneses et al. (2025), Paraguay (2021)
Atracción y Selección del Talento Docente	Las instituciones con líderes éticos se convierten en "empleadores de elección", atrayendo a candidatos de alto perfil.	• Meritocracia: Diseña procesos de selección objetivos y libres de sesgos. • Claridad: Publica criterios de evaluación transparentes. • Visión de Valores: Evalúa la	• Mejora la calidad y el perfil de los nuevos docentes. • Genera una percepción de justicia organizacional desde el inicio. • Atrae a profesionales	Sánchez-Tarazaga & Matarranz (2023)





Tema Principal	Hallazgos Clave	Prácticas del Líder Ético	Impacto en el Talento Docente	Autores de Referencia Clave
Desarrollo y Evaluación Profesional	El liderazgo ético transforma el desarrollo en un imperativo moral y la evaluación en un proceso formativo y de diálogo.	alineación ética de los candidatos. • Apoyo al Crecimiento: Promueve formación relevante y comunidades de práctica. • Evaluación Formativa: Implementa retroalimentación constructiva y continua. • Enfoque en el Diálogo: Sustituye el modelo punitivo por uno colaborativo.	comprometidos con la misión. • Fomenta una cultura de aprendizaje continuo. • Aumenta el compromiso con la mejora de la práctica pedagógica. • Reduce la ansiedad asociada a la evaluación.	Alegre et al. (2021), Escudero Escorza et al. (2010), Ruiz Ruiz (2010)
Motivación, Bienestar y Retención del Talento	El liderazgo ético es un factor determinante para la motivación intrínseca, el bienestar y la permanencia del docente en la institución.	• Empoderamiento: Delega responsabilidades y concede autonomía. • Reconocimiento Genuino: Valora el esfuerzo y el logro de manera equitativa. • Protección y Cuidado: Actúa como escudo ante la burocracia y se preocupa por el equilibrio vida-trabajo.	• Incrementa la satisfacción laboral y la motivación. • Actúa como antídoto contra el síndrome de <i>burnout</i>. • Reduce significativamente las tasas de rotación docente.	González (2008), Tejero-González et al. (2010), Esguerra (2022)

Fuente: elaboración de los autores.

4. DISCUSIÓN

El propósito fundamental que ha guiado esta revisión sistemática ha sido desentrañar la compleja y a menudo subestimada interconexión entre el liderazgo directivo, la ética profesional y la gestión del talento docente. Los resultados, extraídos de un análisis riguroso de la producción científica reciente, convergen hacia una tesis central de una fuerza inequívoca: el liderazgo ético no es simplemente una cualidad deseable o un componente adyacente en la administración escolar, sino que constituye el eje estratégico y el mecanismo catalizador que articula, legitima y potencia cada una de las facetas de la gestión del talento. La evidencia compilada nos obliga a superar la visión del director como un mero gerente de recursos para reimaginarlo como el arquitecto principal de una cultura profesional ética, un ecosistema donde el talento no solo se administra, sino que se cultiva y florece. Los hallazgos demuestran con contundencia que la integridad, la justicia, la transparencia y la coherencia del líder no son virtudes abstractas, sino las herramientas pragmáticas más eficaces para construir una organización educativa resiliente y de alto desempeño. Esta discusión se adentrará en las





profundidades de este hallazgo, interpretando su significado, explorando sus vastas implicaciones para la política y la práctica, y delineando los contornos del conocimiento que aún nos resta por construir.

La primera gran revelación de nuestro análisis es cómo el liderazgo ético trasciende la creación de un simple "clima laboral" positivo, tal como lo mide la investigación de Paguay (2021), para instituir algo mucho más profundo y perdurable: una cultura organizacional con un núcleo moral definido. Mientras el clima puede ser una percepción atmosférica y susceptible a fluctuaciones diarias, la cultura representa el sistema de valores, creencias y supuestos no escritos que guían el comportamiento de manera instintiva y colectiva. El director ético, al modelar consistentemente una conducta justa y transparente, no solo hace que los docentes "se sientan bien", sino que establece las reglas tácitas del juego profesional. Genera un entorno de alta confianza y seguridad psicológica, conceptos que, como lo sugiere la literatura sobre organizaciones saludables (Correa-Meneses et al., 2025), son la condición de posibilidad para el verdadero aprendizaje organizacional. Es en esta arena de seguridad donde el docente se atreve a experimentar con nuevas pedagogías, a mostrarse vulnerable ante sus pares en busca de ayuda, a discrepar constructivamente y, en definitiva, a asumir los riesgos inherentes a toda práctica profesional innovadora. Sin esa base ética provista por el líder, cualquier iniciativa de desarrollo profesional o de mejora continua está condenada a ser percibida con cinismo, como un mero ejercicio de conformidad burocrática en lugar de una invitación genuina al crecimiento. La ausencia de un liderazgo ético, por el contrario, fomenta una cultura de la sospecha, el individualismo y la autopreservación, fragmentando el cuerpo docente y malogrando cualquier posibilidad de construir una comunidad de aprendizaje auténtica.

Esta revisión permite, además, postular que la gestión del talento docente fracasa estrepitosamente cuando se aborda desde un paradigma puramente técnico o gerencialista, ignorando su inseparable dimensión ética. Los hallazgos demuestran que las prácticas de atracción, selección, desarrollo y retención no son eslabones inconexos de una cadena de producción de recursos humanos, sino los componentes de un sistema interdependiente cuya integridad depende enteramente de la coherencia ética que lo cohesionan. Este sistema comienza a operar mucho antes de que un docente pise el aula. La reputación de una escuela como un lugar justo, proyectada por un líder íntegro, actúa como un poderoso imán para atraer a profesionales que no solo son competentes, sino que comparten un compromiso ético con la profesión. Un proceso de selección transparente y basado en el mérito, como el que se desprende de los perfiles competenciales analizados por Sánchez-Tarazaga y Matarranz (2023), no es solo un acto de justicia, sino una declaración de principios. Comunica a los nuevos miembros que han ingresado a una organización donde las reglas son claras y el valor profesional es el principal capital. Sin embargo, la coherencia es clave. Si este ingreso meritocrático es seguido por un sistema de evaluación del desempeño percibido como arbitrario o sesgado (Escudero Escorza et al., 2010), el pacto de confianza se rompe de inmediato. El docente que se siente evaluado con justicia y apoyado en su crecimiento, como se infiere del trabajo de Alegre et al. (2021), reinvierte esa confianza en la organización a través de un mayor compromiso y



una praxis pedagógica más reflexiva. Este compromiso, a su vez, es el ingrediente principal de la retención del talento, un fenómeno que la literatura asocia mucho más con la calidad del liderazgo y la cultura profesional que con los incentivos económicos. En este ecosistema, la labor del líder ético es la de un guardián de la coherencia, asegurando que los valores profesados en la misión de la escuela se reflejen en cada interacción, cada política y cada decisión, desde la contratación hasta la despedida de un docente.

Al interpretar estos hallazgos, emerge una comprensión más profunda del rol directivo, no ya como un administrador, sino como un constructor de institucionalidad. En un paralelismo con los estudios sobre la formación del Estado y la ciudadanía (Chiliquinga-Amaya, 2024), el director ético construye la legitimidad de su autoridad no a través del poder formal de su cargo, sino a través de la confianza y el respeto que genera su conducta. La escuela, en esta visión, es una micropolítica donde se aprende a vivir en una comunidad justa. Esta función cobra una relevancia aún mayor en el contexto de las sociedades contemporáneas, enfrentadas a la polarización y a debates complejos que permean los muros de la escuela, como las discusiones sobre el "adoctrinamiento" que analiza Larrondo (2025). Un líder con un anclaje ético sólido está mejor preparado para navegar estas tensiones, garantizando que la escuela siga siendo un espacio de diálogo crítico y respetuoso, en lugar de un campo de batalla ideológico. Además, al mirar hacia el porvenir de la escolarización (Narodowski & Prieto Egido, 2025) y la inminente integración de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (Estrada, 2025), la necesidad de un liderazgo ético se vuelve aún más acuciante. En un futuro de incertidumbre y cambio acelerado, la cultura ética de una organización, cultivada por su líder, podría ser el ancla más importante para preservar el propósito humanista de la educación, asegurando que la tecnología sirva a la pedagogía y no a la inversa, y que se aborden proactivamente los desafíos éticos que estas herramientas plantean en términos de privacidad y equidad (Reyes et al., 2024).

Estas interpretaciones conducen inevitablemente a cuestionar las prácticas actuales de formación y selección de directivos. Si el rol del director es, como hemos argumentado, el de un arquitecto moral, entonces los programas de formación que se concentran abrumadoramente en competencias de gestión presupuestaria, logística y administrativa están, en el mejor de los casos, formando técnicos eficientes, pero no los líderes transformadores que el sistema necesita. Las implicaciones son claras: es imperativo rediseñar la formación directiva para colocar en su centro el desarrollo de la razón práctica, el juicio ético y las competencias relacionales. Esto implica transitar de un modelo basado en la transmisión de conocimientos técnicos a uno basado en el estudio de casos, la simulación de dilemas éticos y la mentoría con líderes experimentados que hayan demostrado una alta capacidad para construir culturas positivas. De manera paralela, las administraciones educativas deben ser audaces en la redefinición de sus criterios de selección y evaluación de directivos. Indicadores como la tasa de rotación docente, los resultados de encuestas de clima organizacional y las evaluaciones 360° sobre la percepción de justicia y apoyo del líder deberían tener un peso tanto o más significativo que los resultados estandarizados de los estudiantes. Abordar el alarmante problema del burnout directivo (Tejero-González et al., 2010) también forma parte de



esta ecuación, pues un sistema que no cuida éticamente a sus líderes no puede esperar que estos cuiden éticamente de sus equipos.

Por supuesto, es fundamental reconocer que esta revisión, a pesar de su rigurosidad, presenta un mapa del territorio conocido que inevitablemente tiene bordes y zonas inexploradas. Estas limitaciones, sin embargo, más que invalidar los hallazgos, sirven como una brújula para orientar la investigación futura. La marcada concentración de estudios en el contexto iberoamericano, por ejemplo, si bien ofrece una visión profunda de esta región, nos advierte sobre la necesidad de no universalizar sus conclusiones. Esto abre una fascinante avenida para la investigación comparada transcultural: ¿cómo se manifiesta y qué efectos tiene el liderazgo ético en los sistemas educativos de Asia, África o Escandinavia, donde las culturas organizacionales y las concepciones de la autoridad pueden diferir sustancialmente? Otra frontera del conocimiento yace en la naturaleza de la evidencia disponible. El predominio de estudios cualitativos y correlacionales nos ha permitido comprender el "qué" y el "cómo" de la relación entre las variables, pero para establecer la causalidad de manera irrefutable, la investigación futura deberá aventurarse en diseños longitudinales. Imagínese el poder explicativo de un estudio que siga durante una década a una cohorte de escuelas, comparando las trayectorias profesionales de los docentes y los resultados institucionales bajo liderazgos éticos versus liderazgos meramente transaccionales o autocráticos. Pero quizás la pregunta más importante que esta revisión deja en el horizonte es la que conecta el bienestar docente con el propósito final de la escuela: el aprendizaje del estudiante. Si bien es lógico inferir que un profesorado motivado, estable y en constante crecimiento generará mejores aprendizajes, la investigación futura debe trazar empíricamente esa línea, demostrando cómo la cadena de influencia —que va del director ético al docente comprometido y de este al estudiante que aprende y se desarrolla integralmente— se cierra.

En definitiva, al concluir este análisis, la imagen que emerge es la de una urdimbre finamente tejida. El liderazgo directivo ético no es un hilo más en el tapiz de la gestión escolar, sino la fibra misma que le da estructura, color y resistencia. En una era educativa marcada por la complejidad, la incertidumbre y una creciente demanda de humanidad, la apuesta por un liderazgo fundamentado en la ética deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica ineludible. Este estudio confirma que para edificar escuelas que no solo instruyan mentes, sino que también formen ciudadanos y cultiven el espíritu, la primera y más crucial tarea es asegurar que al frente de ellas se encuentre un líder que, ante todo, sea un faro de integridad. La gestión efectiva del talento docente, con todos los beneficios que ello conlleva para la calidad educativa, no es más que la consecuencia natural y casi inevitable de esa premisa fundamental. La inversión en el desarrollo de estos líderes no es un gasto, sino la inversión más inteligente que un sistema educativo puede hacer en su propio futuro.





5. CONCLUSIÓN

Esta revisión sistemática ha permitido establecer con sólida evidencia que el liderazgo directivo, cuando se fundamenta en principios éticos, actúa como el pilar central de una gestión del talento docente efectiva y sostenible. Los hallazgos demuestran de manera concluyente que la influencia del líder trasciende la mera administración de personal para convertirse en la fuerza motriz que cultiva una cultura organizacional de confianza, justicia y seguridad psicológica. Es dentro de este ecosistema ético donde las estrategias de atracción, desarrollo, evaluación y retención del profesorado adquieren coherencia y logran su máximo impacto, transformándose de funciones aisladas a un sistema integrado orientado al crecimiento profesional y al bienestar.

La principal contribución de este estudio es la articulación de un modelo integrado que posiciona a la ética del líder no como una variable más, sino como la condición sine qua non para que el talento docente florezca. Se concluye que invertir en la formación y selección de directivos con un profundo anclaje ético no es simplemente una opción deseable, sino una inversión estratégica indispensable para la mejora de la calidad educativa. En un tiempo de crecientes desafíos, asegurar que las instituciones educativas sean lideradas con integridad es fundamental para garantizar su legitimidad, su resiliencia y su capacidad para cumplir con su misión fundamental de formar a las futuras generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre, Fernando Camilo Maldonado, Beymar Pedro Solís Trujillo, Allison Jessica Brenis García, and William Víctor Cupe Cabezas. 2021. 'La ética profesional del docente universitario en el proceso de enseñanza y aprendizaje'. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)* 6(3):136–46.
- Alonso García, Miguel Aurelio. 2010. 'Evaluación del "Potencial de Inserción Laboral" y patrones de carrera'. *Revista de educación* (351):409–34.
- Cabero Almenara, Julio, Juan Antonio Morales Lozano, Julio Manuel Barroso Osuna, José María Fernández Batanero, Rosalía Romero Tena, Pedro Román Graván, María del Carmen Llorente Cejudo, and Cristóbal Ballesteros Regaña. 2010. 'Análisis de centros de recursos de producción de las TIC de las universidades españolas'. *Revista de educación* (351):237–57.





- Carrete-Marín, Núria, Alba Ambrós Pallarés, Francesc Buscà Donet, Maria Antònia Miret Ferrer, and Roser Boix Tomás. 2025. 'Sentido y lugar de la escuela rural en el futuro de la formación inicial de docentes en Cataluña'. *Revista Iberoamericana de Educación* 98(1):115–30. doi:10.35362/rie9816770.
- Chiliquinga Amaya, Javier A., María Arcentales, and Juan Roberto Pereira Salcedo. 2024. 'La influencia de la inteligencia artificial en la sociedad actual y en el futuro de las próximas generaciones'. *Sapiens in Artificial Intelligence* 1(1):37–47.
- Chiliquinga-Amaya, Javier. 2023. 'AUTONOMÍA Y CAPACIDAD ESTATAL: APUNTES PARA ESTUDIAR AL ESTADO DESDE LA CORRIENTE NEOWEBERIANA'. Pp. 59–77 in *Caminos de la ciencia política: movimientos sociales y estallidos sociales en América Latina*. Brasil: ALACIP.
- Chiliquinga-Amaya, Javier Andrés. 2024. 'Formación estatal y construcción de ciudadanía: un estudio comparativo entre Argentina y México'. *MQRInvestigar* 8(4):984–94. doi:10.56048/MQR20225.8.4.2024.984-994.
- Correa-Meneses, Juan Sebastián, María Del Pilar Rodríguez-Córdoba, and Martín Alonso Pantoja-Ospina. 2025. 'Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura'. *AD-minister* (32):57–82.
- Crespo Comesaña, Julia María, and Margarita R. Pino Juste. 2010. 'La estética de las edificaciones escolares en Educación Infantil en la Comunidad Autónoma de Galicia'. *Revista de educación* (351):485–511.
- D'Alfonso, Delfina, Daniel Cubilla-Bonnetier, and Nadia De León. 2025. 'The Teaching of Literacy in Panama: Challenges in Practices and Environments'. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación* 18. doi:10.11144/Javeriana.m18.tlip.
- Delahoz-Dominguez, Enrique, Rohemi Zuluaga-Ortiz, and Carlos García-Yerena. 2025. 'Evaluación predictiva de las habilidades en razonamiento cuantitativo en ingeniería'. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación* 18. doi:10.11144/Javeriana.m18.ehrc.



- Escudero Escorza, Tomás, José Luis Pino Mejías, and Celso Rodríguez Fernández. 2010. 'Evaluación del profesorado universitario para incentivos individuales: revisión metaevaluativa'. *Revista de educación* (351):513–37.
- Esguerra, Gustavo A. 2022. 'Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación'. *Estudios Gerenciales* 109–19. doi:10.18046/j.estger.2022.162.4472.
- Estrada, Edgar Felipe Deceano. 2025. 'Prospectiva de las escuelas con la incorporación de las Inteligencias Artificiales'. *Revista Iberoamericana de Educación* 98(1):103–11. doi:10.35362/rie9816781.
- González, M. Teresa González. 2008. 'Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar'. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 6(2). doi:10.15366/reice2008.6.2.007.
- González Pérez, Teresa. 2010. 'Mujeres, educación y democracia'. *Revista de educación* (351):337–59.
- Hirschler, Sandra. 2010. 'Proyectos de inserción socio-laboral en España y Alemania: perspectiva de las participantes'. *Revista de educación* (351):163–83.
- Infante Díaz, Jorge. 2010. 'La reforma de los planes de estudio universitarios de la España democrática (1977-2000)'. *Revista de educación* (351):259–82.
- Joana, Luciana, and Maria João de Carvalho. 2025. 'O Acompanhamento da Ação Educativa na melhoria da qualidade educativa'. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación* 18. doi:10.11144/Javeriana.m18.oaae.
- Kroetz, Ketlin, and Paula Corrêa Henning. 2025. 'A aliança família-escola como estratégia para fortalecer a máxima educacional todos na escola'. *Revista Iberoamericana de Educación* 98(1):23–38. doi:10.35362/rie9816767.
- Larrondo, Marina. 2025. '¿El “adoctrinamiento” como problema educativo? Escuela secundaria y nuevas derechas en Argentina'. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación* 18. doi:10.11144/Javeriana.m18.aape.





- Leal Paredes, Marlon Santiago, Byron Patricio Arias Ibarra, Marlon Santiago Leal Paredes, and Byron Patricio Arias Ibarra. 2021. 'Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes'. Podium (40):21–40. doi:10.31095/podium.2021.40.2.
- Narodowski, Mariano, and Miriam Prieto Egido. 2025. 'El porvenir de lo escolar: entre promesas incumplidas y futuros por imaginar'. Revista Iberoamericana de Educación 98(1):9–20. doi:10.35362/rie9816977.
- Paguay, Félix W. 2021. 'Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Ecuador)'. doi:10.48082/espacios-a21v42n21p03.
- Reyes, Lizbeth Alexandra Granda, Damaris Aracely Yuquilema Hurtado, Michelle Jazmín Valverde Arreaga, and Javier Andrés Chiliquinga Amaya. 2024. 'Impacto ético de la tecnología en la privacidad y equidad social: desafíos y necesidad de regulación'. Conexión Científica Revista Internacional 1(1):29–40.
- Ricaldi-Echevarria, Myrian Luz. 2025. 'Determinantes de la dificultad en la evaluación de aprendizajes en secundaria peruana'. magis, Revista Internacional de Investigación en Educación 18. doi:10.11144/Javeriana.m18.ddea.
- Ruiz Ruiz, José María. 2010. 'Evaluación del diseño de una asignatura por competencias, dentro del EEES, en la carrera de Pedagogía: estudio de un caso real'. Revista de educación (351):435–59.
- Sánchez-Tarazaga, Lucía, and María Matarranz. 2023. 'El perfil competencial docente en la política educativa de la Unión Europea'. Revista de Educación 399:131–57. doi:10.4438/1988-592X-RE-2023-399-564.
- Santana Vega, Lidia Esther, Luis Antonio Feliciano García, and Ana Esther Cruz González. 2010. 'El Programa de Orientación Educativa y Sociolaboral: un instrumento para facilitar la toma de decisiones en Educación Secundaria'. Revista de educación (351):73–105.
- Soneira, Carlos, and Dorinda Mato-Vázquez. 2020. 'Estructura de un cuestionario para evaluar la ansiedad hacia las matemáticas en estudiantes de ingeniería'. Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación 7(1):59–70.





Tejero-González, Carlos Ma, María José Fernández-Díaz, and Rafael Carballo Santaolalla. 2010. 'Medición y prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout") en la dirección escolar'. *Revista de educación* (351):361–83.

Villalobos-Martínez, Lorena, and Carlos Javier Mosquera-Suárez. 2025. 'Educación superior: aspectos afectivos en la enseñanza de administración de empresas'. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación* 18:1–22. doi:10.11144/Javeriana.m18.esaa.

Conflicto de Intereses: Los autores afirman que no existen conflictos de intereses en este estudio y que se han seguido éticamente los procesos establecidos por esta revista. Además, aseguran que este trabajo no ha sido publicado parcial ni totalmente en ninguna otra revista.

© 2025; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea correctamente citada.