



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD
EDUCATIVA LA SALLE, CUENCA, 2026**

AUTOR

Espinoza Rodríguez Santiago Xavier

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE
INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Previo a la obtención del grado académico en
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TUTOR

MBA. Gutiérrez Contreras Renzo

La Libertad, Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Firmado electrónicamente por:
**HOMERO ULISES
RODRIGUEZ INSUASTI**

**PhD. Homero Rodríguez Insuasti
COORDINADOR DEL PROGRAMA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**RENZO ENRIQUE
GUTIERREZ CONTRERAS**

**Mgtr. Renzo Gutiérrez Contreras
TUTOR**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MAGDA FRANCISCA
CEJAS MARTINEZ**

**PhD. Magda Cejas Martínez
DOCENTE ESPECIALISTA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MARCO RAMIRO TORRES
LEMA**

**PhD. Marco Torres Lema
DOCENTE ESPECIALISTA**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**MARIA MARGARITA
RIVERA GONZALEZ**

**Ab. María Rivera González, Mgtr.
SECRETARIA GENERAL
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por Santiago Xavier Espinoza Rodríguez, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

TUTOR



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**RENZO ENRIQUE
GUTIERREZ CONTRERAS**

MBA. Renzo Gutiérrez Contreras

26 días del mes de agosto del año 2026



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Santiago Xavier Espinoza Rodríguez**

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, (INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE, CUENCA, 2026) previo a la obtención del título en Magíster en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, a los 26 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**SANTIAGO XAVIER
ESPINOZA RODRIGUEZ**

Espinoza Rodríguez Santiago Xavier



UPSE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado (INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE, CUENCA, 2026), presentado por el estudiante, Espinoza Rodríguez Santiago Xavier fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 2%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UPSE-ECU

Tesis_Liderazgo_Directivo_Gestion_Talento_Humano_UPSE (Correccion II) 2.0
ID : e8223c89a54a99eb859d7b5c61965b8bb0ad3778



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero :
Tesis_Liderazgo_Directivo_Gestion_Talento_Humano_UPSE (Correccion II)
2.0.txt
Tamaño del archivo original : 1,24 MB
Número de palabras : 23.512

Depositante : Renzo Enrique Gutiérrez Contreras
Fecha de depósito : 18 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 18 de agosto de 2026

TUTOR



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**RENZO ENRIQUE
GUTIERREZ CONTRERAS**

MMA. Renzo Gutiérrez Contreras



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
AUTORIZACIÓN**

Yo, **Santiago Xavier Espinoza Rodríguez**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, a los 26 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**SANTIAGO XAVIER
ESPINOZA RODRIGUEZ**

Espinoza Rodríguez Santiago Xavier

AGRADECIMIENTO

Es para mi un placer poder expresar mi profundo agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por concederme la salud, la vida, la perseverancia y la sabiduría necesaria para no rendirme en la búsqueda de esta meta y permitirme culminar esta importante etapa de formación académica.

De igual manera, agradezco a mi familia por su comprensión, apoyo y acompañamiento permanente; por estar presentes durante este proceso y comprender mis ausencias en momentos importantes. Su respaldo y confianza fueron fundamentales para continuar adelante y alcanzar este logro.

A las autoridades, docentes y tutor de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, mi sincero agradecimiento por acompañarme de manera cercana durante el proceso académico de la maestría, gracias por compartir no solo sus conocimientos teóricos y profesionales, sino también sus experiencias laborales y de vida, aportes que enriquecieron significativamente en mi formación y contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a lo largo de mis estudios e hicieron posible la culminación de esta maestría. A cada una de ellas, mi reconocimiento y gratitud

Este logro representa no solamente la culminación de una etapa académica, sino también el compromiso de continuar poniendo el conocimiento al servicio de las personas, contribuyendo desde mi profesión al desarrollo humano y organizacional.

Santiago Xavier Espinoza Rodríguez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, fuente de fortaleza esperanza y sabiduría, por acompañarme en cada paso de este camino y sostenerme en los momentos en los que las fuerzas parecían disminuir.

A mi familia, mi mayor motivación y refugio en momentos complejos, De manera especial, a mi esposa y a mis hijas, quienes representan mi razón de ser y el sentido de mi vida; gracias por su amor, paciencia, comprensión y por ser la inspiración que me impulsa cada día a seguir adelante.

A mis padres y hermanos, por que alcanzar esta meta constituye también una manera de rendir homenaje todo lo que representan en mi vida, a sus enseñanzas, sacrificios, apoyo y a los valores que han contribuido, a formar la persona que soy.

Dedico también este logro a todas aquellas personas que nunca se rinden, a quienes, que con sus palabras ejemplo y confianza fueron fuente de motivación para continuar el camino hacia mi titulación, a quienes que me enseñaron que no existen problemas simplemente oportunidades.

Finalmente, dedico este logro a mi comunidad educativa, que también ha sido parte fundamental de este proceso y que, con su apoyo y comprensión, me permitió ausentarme en determinados momentos para avanzar y culminar mis estudios. El conocimiento adquirido durante esta etapa no quedará únicamente en mí; será compartido y puesto al servicio de quienes más lo necesiten, como una forma de retribuir la confianza que han depositado en mí.

A todos ustedes, con profunda gratitud, dedico este logro.

Santiago Xavier Espinoza Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

<i>TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</i>	<i>I</i>
<i>TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN</i>	<i>II</i>
<i>CERTIFICACIÓN</i>	<i>III</i>
<i>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</i>	<i>IV</i>
<i>DECLARO QUE:</i>	<i>IV</i>
<i>CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO</i>	<i>V</i>
<i>AUTORIZACIÓN</i>	<i>VI</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>VII</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>II</i>
<i>ÍNDICE GENERAL</i>	<i>III</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>VIII</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>IX</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>X</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>XI</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
Planteamiento de la investigación	3
Formulación del problema	3
Justificación teórica.....	3
Justificación práctica	4
Objetivos de investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	5
Hipótesis y planteamiento hipotético	5

Planteamiento hipotético	5
Alcance, delimitación y limitaciones	6
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Estado del arte	7
<i>1.1.2 Contexto latinoamericano y ecuatoriano</i>	<i>8</i>
1.2 Marco Teórico	11
<i>1.2.1 Concepto y evolución del liderazgo educativo.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2 Liderazgo interpersonal</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3 Liderazgo político</i>	<i>14</i>
<i>1.2.4 Liderazgo administrativo</i>	<i>15</i>
<i>1.2.5 Estrategias de liderazgo en la gestión educativa.....</i>	<i>16</i>
1.3 Gestión estratégica del talento humano	17
<i>1.3.1 Conceptualización y evolución.....</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2 Dimensión individual</i>	<i>18</i>
<i>1.3.3 Dimensión colectiva</i>	<i>19</i>
<i>1.3.4 Dimensión organizacional</i>	<i>20</i>
1.4 Desempeño institucional y cultura organizacional.....	22
1.5 Incidencia teórica entre liderazgo directivo y gestión del talento humano.....	23
1.6 Definiciones conceptuales y operacionales	24
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO.....	27
2.1 Contexto de la investigación	27
2.2 Paradigma, enfoque y lógica de integración	27
2.3 Diseño, alcance y temporalidad.....	29
2.4 Variables, dimensiones e indicadores	29
2.5 Población, censo y participantes cualitativos.....	30
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
<i>2.6.1 Cuestionario</i>	<i>32</i>

2.6.2 Entrevista semiestructurada.....	33
2.7 Validez, confiabilidad y calidad de los datos	33
2.8 Procedimiento de recolección	35
2.9 Procedimientos de análisis cuantitativo	36
2.10 Procedimiento de análisis cualitativo	37
2.11 Consideraciones éticas	38
2.12 Limitaciones metodológicas y criterios de rigor	38
CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
3.1. Resultados descriptivos globales	39
3.3 Análisis de la variable liderazgo directivo	43
3.4 Análisis de la gestión del talento humano	43
3.5 Análisis inferencial: Rho de Spearman	44
3.6 Verificación de hipótesis	47
3.7 Resultados cualitativos.....	49
3.7.1 Asimetría intra-directiva	49
3.7.2 Fractura participativa por estamento	50
3.7.3 Desarrollo profesional como fortaleza	50
3.7.4 Brecha procedimental en gestión financiera	50
3.8 Triangulación e integración de resultados	51
3.9 Discusión integrada	53
3.9.1 Interpretación de la relación global	55
3.9.2 Brecha de potencial-práctica participativa	56
3.9.3 Sostenibilidad del liderazgo transformacional	56
3.9.4 Percepción y conocimiento de procesos	57
3.10 Contribuciones, implicaciones y limitaciones de los resultados	57
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL.....	59
4.1 Denominación de la propuesta	59

4.2 Fundamentación	59
4.3 Objetivos de la propuesta	59
4.3.1 <i>Objetivo general</i>	59
4.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	59
4.4 Principios de implementación	60
4.5 Componentes estratégicos.....	61
<i>Componente 1. Gobernanza participativa</i>	61
<i>Componente 2. Alineación del equipo directivo</i>	62
<i>Componente 3. Bienestar y desarrollo profesional</i>	62
<i>Componente 4. Procesos, recursos y transparencia</i>	62
4.6 Plan de acción	64
4.7 Fases de implementación	66
<i>Fase 1. Preparación y línea base</i>	67
<i>Fase 2. Desarrollo de capacidades y estandarización</i>	67
<i>Fase 3. Implementación acompañada</i>	68
<i>Fase 4. Evaluación, ajuste y sostenibilidad</i>	68
4.8 Seguimiento y evaluación.....	69
4.9 Riesgos y medidas de mitigación.....	70
4.10 Sostenibilidad y resultados esperados	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	86
Anexo A. Cronograma del trabajo de investigación	86
Anexo B. Presupuesto referencial	87
Anexo C. Cuestionario de liderazgo directivo y gestión del talento humano	89
Anexo D. Guía de entrevista semiestructurada	93

Sección 1. Introducción.....	94
Sección 2. Preguntas centrales	95
Dimensión: Liderazgo Interpersonal	95
Dimensión: Liderazgo Político.....	95
Dimensión: Liderazgo Administrativo.....	95
Dimensión: Gestión del Talento Humano – Individual	95
Dimensión: Gestión del Talento Humano – Colectiva.....	95
Dimensión: Gestión del Talento Humano – Organizacional	95
Sección 3. Cierre	96

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>Síntesis de antecedentes investigativos</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 2</i>	<i>Operacionalización de las variables de investigación.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3</i>	<i>Composición de la población participante por estamento e instrumento aplicado</i> <i>31</i>	
<i>Tabla 4</i>	<i>Confiabilidad de las variables.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 5</i>	<i>Estrategia de triangulación metodológica.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 6</i>	<i>Criterios de interpretación de la escala Likert</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 7</i>	<i>Perfil de medias por dimensión.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8</i>	<i>Correlaciones Rho de Spearman entre dimensiones</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 9</i>	<i>Verificación de hipótesis</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 10</i>	<i>Matriz de triangulación de resultados</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 11</i>	<i>Componentes de la propuesta</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 12</i>	<i>Plan de acción de la propuesta</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 13</i>	<i>Matriz de seguimiento y evaluación</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 14</i>	<i>Matriz de riesgos de implementación</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 15</i>	<i>Síntesis de conclusiones integradas.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 16</i>	<i>Cronograma referencial de investigación</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 17</i>	<i>Presupuesto referencial.....</i>	<i>87</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo conceptual de relaciones entre variables</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2. Ruta metodológica del estudio</i>	<i>29</i>
<i>Figura 3. Composición de la población encuestada</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4. Perfil de medias por dimensión</i>	<i>42</i>
<i>Figura 5. Correlaciones Rho de Spearman entre dimensiones.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 6. Triangulación metodológica</i>	<i>52</i>
<i>Figura 7. Modelo integrado de la propuesta.....</i>	<i>61</i>

RESUMEN

La investigación analizó la relación entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano de la Unidad Educativa La Salle de Cuenca. Se empleó un enfoque mixto con predominio cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó un cuestionario Likert de 18 ítems a 102 colaboradores; luego de la depuración se analizaron 101 registros en SPSS, y se realizaron tres entrevistas semiestructuradas procesadas mediante análisis temático. Las escalas presentaron elevada consistencia interna: Liderazgo Directivo, $\alpha = 0,952$; Gestión del Talento Humano, $\alpha = 0,926$; y el instrumento completo, $\alpha = 0,968$. Se obtuvo una correlación positiva muy fuerte entre las variables ($\rho = 0,916$; $p < 0,001$), con máxima asociación entre liderazgo político y dimensión colectiva ($\rho = 0,880$). La triangulación identificó asimetría entre estilos directivos, participación docente limitada y una brecha procedimental financiera. Los resultados respaldan una propuesta orientada a fortalecer el liderazgo participativo, la alineación del equipo directivo y la institucionalización de los procesos como condiciones prioritarias para fortalecer el talento humano.

Palabras clave: liderazgo directivo, gestión del talento humano, participación, desarrollo profesional, investigación mixta.

ABSTRACT

This study analyzed the relationship between managerial leadership and human talent management at Unidad Educativa La Salle in Cuenca. A mixed-methods approach with quantitative predominance and a non-experimental, cross-sectional, correlational design was used. An 18-item Likert questionnaire was administered to 102 staff members; after data screening, 101 records were analyzed in SPSS, and three semi-structured interviews were examined through thematic analysis. Internal consistency was high for Managerial Leadership ($\alpha = .952$) and Human Talent Management ($\alpha = .926$), while the full 18-item instrument reached $\alpha = 0.968$. A very strong positive correlation was found between the variables ($\rho = .916$, $p < .001$), with the highest association between political leadership and the collective dimension ($\rho = .880$). Triangulation identified asymmetry among leadership styles, limited teacher participation, and a procedural gap in financial management. The findings support an improvement proposal focused on participation, leadership-team alignment, and procedural clarity, without implying causal relationships.

Keywords: managerial leadership, human talent management, participation, professional development, mixed-methods research

INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto de las transformaciones que caracterizan al sistema educativo del siglo XXI, el liderazgo directivo emerge como uno de los factores organizacionales con mayor capacidad predictiva sobre la calidad institucional (Ulyani et al., 2024). Los datos del estudio TALIS, realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019) muestran que el liderazgo escolar se relaciona directamente con el desarrollo profesional docente, la colaboración entre miembros de la institución y la generación de condiciones favorables para la enseñanza. En concordancia, Bolívar (2010) precisa que el liderazgo directivo se conforma como un factor de predicción del rendimiento organizacional ya que influye sobre las dimensiones críticas del clima institucional como la motivación docente, los resultados académicos y la cultura dentro de la organización.

Desde una perspectiva supranacional, la UNESCO (2016), en su Agenda de Educación 2030, establece que el fortalecimiento del liderazgo educativo es un requisito necesario para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a la educación de calidad (ODS 4). En referencia a esto Pont et al. (2008) concluyeron que los sistemas educativos de mayor desempeño comparten un rasgo común: "han redefinido las responsabilidades del liderazgo escolar, distribuyendo el poder de decisión y vinculando explícitamente la función directiva con la mejora del aprendizaje y la gestión del talento" (p. 19). Esta redefinición del liderazgo escolar vincula de forma explícita la función directiva con la gestión de talento humano, de modo que creada la interdependencia funcional de ambos constructos se puedan operacionalizar y cuantificar (Ulyani et al., 2024).

En la región latinoamericana las investigaciones sobre la incidencia entre liderazgo directivo y gestión del talento humano ha tomado una creciente atención. Murillo (2006) plantea que los directivos que ejercen mayor impacto son aquellos capaces de articular estas tres dimensiones: liderazgo interpersonal centrado en la persuasión, la resolución de conflictos y la empatía; el liderazgo político centrado en la persuasión, la toma de decisiones conjuntas y el consenso; y el liderazgo administrativo orientado al cumplimiento de objetivos y gestión institucional.

En el contexto ecuatoriano, el manejo del talento humano dentro de las instituciones educativas se ha manifestado como un aspecto esencial en la administración educativa. Baque et al. (2023) enfatizan que la gestión educativa "no solo implica identificar a los recursos humanos más valiosos y eficaces, sino que también se centra en la retención y sostenibilidad del talento relevante para la compañía" (p. 101), de manera que se refuercen todas las funciones institucionales en cuanto a capacitación, evaluación y desempeño de los docentes.

Alfaro Peña (2023) en una institución educativa privada de Lima analizó el liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente, encontraron correlaciones significativas, con un aumento en indicadores de satisfacción laboral relacionado a estilos de liderazgo participativo. Por otra parte, Avellan et al. (2022), encontraron en sus investigaciones que en la Sierra ecuatoriana el liderazgo transformacional mejora la efectividad comunicativa organizacional y la motivación en los docentes. En casos similares evidenciados por estudios de García (2012) en un estudio realizado en 168 empresas españolas, encontraron un incremento del 34 % en desempeño organizacional y del 28 % en satisfacción laboral vinculado a estas prácticas organizativas y participativas transformacionales.

En este sentido, tratándose de casos particulares, como instituciones privadas de tradición religiosa - pedagógica consolidadas como La Unidad Educativa De La Salle de Cuenca, cuya herencia fundada en el espíritu lasallista de formación integral-humana, compromiso social e innovación pedagógica (Casa Generalicia, 2020), enfrenta desafíos en su adaptación estratégica hacia las demandas educativas actuales y la práctica de sus valores institucionales históricos. En este contexto, esta investigación surge de la necesidad de analizar la incidencia entre los diferentes tipos de liderazgo directivo (interpersonal, político y administrativo) y las dimensiones establecidas dentro de la gestión del talento humano, tomando en consideración que existe una brecha observable entre las demandas de gestión estratégica del talento humano y las prácticas del liderazgo directivo para movilizar toda una institución, siendo esta determinante para establecer la calidad de los procesos institucionales que se ejecuten.

Planteamiento de la investigación

La institución educativa posee una estructura directiva definida, una identidad formativa consolidada y una valoración del desarrollo profesional. Sin embargo, resulta pertinente determinar empíricamente como se manifiestan las prácticas de participación, toma de decisiones, distribución de responsabilidades y desarrollo de procesos institucionales, así como su relación con la gestión del talento humano.

El liderazgo en la dirección escolar podría incidir en la práctica organizacional con efectos indirectos y acumulativos. En la Unidad Educativa La Salle de Cuenca, es conveniente analizar cómo se exponen las prácticas de liderazgo educativo y la gestión del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con la participación activa del personal, los procesos institucionales y desarrollo profesional. En este aspecto, se plantea la necesidad de determinar empíricamente las percepciones del personal con relación a estas dimensiones y establecer la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano.

Formulación del problema

La pregunta central de investigación es: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle de Cuenca, 2026?

La pregunta general se sistematiza en cuatro interrogantes: ¿cuál es el nivel percibido de las dimensiones interpersonal, política y administrativa del liderazgo directivo?; ¿cuál es el estado de las dimensiones individual, colectiva y organizacional de la gestión del talento humano?; ¿qué fuerza y dirección presenta la relación entre las dimensiones de ambas variables?; y ¿qué explicaciones cualitativas permiten comprender las convergencias y divergencias detectadas en los datos estadísticos?

Justificación teórica

Desde la pertinencia teórica esta investigación se justifica debido a que vincula dos campos que frecuentemente son separados: el liderazgo directivo y la gestión del talento humano. Esta vinculación permite comprender como la calidad institucional depende tanto de las capacidades que tiene un líder como de los mecanismos que llevan

a esas capacidades a transformarse en condiciones sostenibles para todo el personal (Leithwood et al., 2020; Chiavenato, 2017).

El abordaje de esta investigación pretende aportar una lectura crítica sobre la tensión que existe entre el liderazgo autoritario o centrado en una sola persona, y el liderazgo distribuido o democrático. La paradoja institucional que pueda suscitarse en un liderazgo valorado (que mantiene una participación limitada del personal), podría mostrar la existencia de una brecha en el potencial de la práctica participativa, en la que se relaciona el talento colectivo con las tomas de decisiones netamente jerárquicas. Este constructo posibilita plantear una discusión entre la intención participativa del personal y la capacidad institucional instalada para poder hacerla efectiva.

Justificación práctica

La investigación proporciona recursos necesarios para orientar a los liderazgos a la toma de decisiones a nivel institucional sobre acompañamiento docente, bienestar laboral, comunicación y estandarización de procesos. Esta investigación busca aportes relevantes en la transformación organizacional de una institución educativa, con rutas de mejoras verificables a través de indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento.

Además, dentro del contexto educativo, esta investigación profundiza sobre el efecto que tiene el bienestar y desarrollo organizacional en la experiencia educativa, a través del abordaje de literatura especializada sobre el liderazgo y como éste actúa a través de rutas organizacionales y emocionales. La finalidad es la mejora en la gestión del talento humano con entornos más estables, participativos, colaborativos y coherentes a los principios de formación integral característico de la tradición lasallista (Casa Generalicia, 2020; Grissom et al., 2021).

Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle de Cuenca, mediante el análisis de datos cuantitativos y la

integración complementaria de evidencia cualitativa, con la finalidad de diseñar una propuesta de mejora organizacional.

Objetivos específicos

Diagnosticar las dimensiones del liderazgo directivo y de la gestión del talento humano percibido por el personal en la institución educativa.

Establecer la relación estadística entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano.

Interpretar mediante entrevistas las convergencias y divergencias asociadas a la participación del personal en la toma de decisiones, estilos directivos y procesos institucionales.

Diseñar una propuesta de mejora institucional en el liderazgo y la gestión del talento humano que integre indicadores y mecanismos de seguimiento.

Hipótesis y planteamiento hipotético

Hipótesis general (H_i): Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle Cuenca.

Hipótesis nula (H₀): No existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle Cuenca.

Planteamiento hipotético

Hipótesis específicas: H₁, existe relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo interpersonal y la gestión del talento humano; H₂ existe relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo político y la gestión del talento humano; y H₃, existe relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo administrativo y la gestión del talento humano.

Alcance, delimitación y limitaciones

El alcance de esta investigación está planteado desde un enfoque descriptivo en base a la percepción del personal, y la integración de la correlación existente entre la asociación de variables establecidas y componentes cualitativos en los patrones observados. Este diseño no permite establecer una causalidad temporal ya que las variables fueron medidas en un único momento y dentro de una sola institución. Las limitaciones existentes en cuanto a la población parten de que la investigación corresponde únicamente a la Unidad Educativa La Salle de Cuenca; y la limitación temática se concentra en los estilos de liderazgo establecidos para esta investigación (liderazgo interpersonal, político y administrativo), y su relación con la gestión del talento humano.

La tesis se estructura en un primer capítulo con el estado de arte y marco teórico sobre las bases conceptuales de los tipos de liderazgo, las estrategias de gestión educativa y talento humano, y los niveles de desempeño organizacional (Liebowitz & Porter, 2019). En el segundo capítulo se aborda la metodología utilizada, con el diseño no experimental establecido, población, muestra, indicadores y variables de estudio. En el tercer capítulo, se analizan los resultados obtenidos a partir de las herramientas de investigación proporcionadas, luego se articulará una triangulación de datos. Establecido este punto se añade una discusión con relación al marco teórico propuesto y los estudios previos revisados, identificando brechas, convergencias y divergencias interpretativas. Finalmente, se establece en el quinto capítulo, conclusiones y recomendaciones, y posibles líneas de investigación para el fortalecimiento del liderazgo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle, Cuenca.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Estado del arte

Varios estudios sostienen que el liderazgo escolar es un factor indirecto que incide fuertemente en el aprendizaje y mejora organizacional. Sobre este punto Pont et al. (2008) analizaron como en instituciones educativas de alto desempeño la implementación de políticas de liderazgo implica redefinir responsabilidades, buscar el fortalecimiento de capacidades y distribuir de manera optima las funciones entre el personal. Para Leithwood et al. (2020), mediante la aplicación de su modelo organizacional de las cuatro rutas, evidenció como la influencia directiva opero y se condiciona a través de factores racionales, emocionales, organizaciones y familiares. Por lo que, el estado emocional y percepción contextual que manejan los directivos, afectan el funcionamiento escolar a nivel de apoyo, selección, organización del trabajo y clima profesional (Grissom et al., 2021).

Liebowitz y Porter (2019) por medio de un metaanálisis de artículos sobre gestión escolar evidenciaron que los resultados positivos en instituciones educativas están vinculados con los comportamientos directivos orientados hacia el desarrollo docente, la mejora del ambiente escolar y la definición de metas claras. Por otra parte, Hallinger y Kovacevic (2019), señalaron que existe un crecimiento en la investigación sobre el campo de la administración educativa y su paso de modelos de control hacia enfoques de aprendizaje organizacional. En resumen, el liderazgo no es una conducta aislada, sino que se ha convertido en un sistema de prácticas que requiere condiciones institucionales para sostener sus efectos.

Sobre este aspecto, Spillane (2006) aporta una perspectiva complementaria sobre el liderazgo distribuido o las prácticas de liderazgo interrelacional, en las que los líderes interactúan con seguidores y la situación problemática a resolver. Complementariamente, Hairon y Goh (2015) observan las dificultades presentes en esta interacción dentro del liderazgo, puesto que se confunde delegación de tareas con distribución genuina entre los miembros de un equipo. Esta tensión es relevante en instituciones de relaciones

jerárquicas, que ya el hecho que existan comisiones o reuniones constantes, no garantiza que el poder de decisión sea realmente compartido.

1.1.2 Contexto latinoamericano y ecuatoriano

La evidencia registrada en la región latinoamericana señala iniciativas en la investigación e implementación de cambios sobre los estilos del liderazgo. Así, Murillo (2006) lleva una propuesta mediante tres dimensiones del liderazgo: interpersonal, político y administrativo, articulando una visión transformacional y distribuida en su estilo. Para Baque y Cañarte (2023) en el contexto ecuatoriano, la gestión educativa y el talento humano toma principal relevancia en las políticas de retención, capacitación y evaluación del personal, en instituciones de básica media. Complementariamente, Avellan et al. (2022) concluyeron en sus estudios del liderazgo transformacional, que, a través de la comunicación, la innovación y la motivación se alcanza la mejora educativa.

Según Alfaro Peña (2023), existen asociaciones significativas entre las prácticas participativas y el bienestar profesional. Esto muestra que la experiencia laboral del personal depende de la manera como se ejerce la autoridad, la forma como comunica su visión y reconoce las contribuciones del personal en el desarrollo en conjunto. Todos estos estudios abordados identifican tres vacíos considerables: primero, existen escasos estudios empíricos que relacionen las dimensiones que constituyen el liderazgo con las dimensiones de la gestión de talento humano en instituciones religiosas. Segundo, se utiliza en los estudios una sola fuente de información, lo que limita la comprensión general del problema, dándose discrepancias en la percepción y forma de proceder. Por último, los estudios sobre participación en el liderazgo suelen valorar más la participación, por el hecho de participar, más no por un análisis de los estamentos que intervienen realmente en las decisiones. A continuación, se presenta una síntesis de la evidencia bibliográfica hasta ahora mencionada en la Tabla 1:

Tabla 1 Síntesis de antecedentes investigativos

Autor/año	Título y contexto	Objetivo	Metodología y muestra	Resultados y conclusiones	Aporte al estudio
Pont et al. (2008)	Mejorar el liderazgo escolar. Estudio internacional de la OCDE	Analizar políticas y prácticas de liderazgo.	Estudio comparativo en 22 sistemas educativos.	Identificó 4 áreas: responsabilidades, distribución del liderazgo, desarrollo de habilidades y atractivo profesional.	Fundamenta el liderazgo directivo y la gestión de recursos humanos.
Leithwood et al. (2020)	How School Leadership Influencers Student Learning. Texas.	Analizar el modelo de las cuatro rutas del liderazgo escolar.	Estudio cuantitativo: 1779 docentes de 81 escuelas	Evidenció relaciones complejas entre las cuatro rutas y variables que miden el liderazgo	Sustenta el carácter multidimensional del liderazgo directivo
Liebowitz y Porter (2019)	The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes.	Analizar la incidencia entre conductas directivas y resultados escolares.	Revisión sistemática y metaanálisis de 51 estudios.	Se conoció la incidencia entre el bienestar docente y la salud organizacional.	Respalda la incidencia de liderazgo directivo con el bienestar y la organización escolar

Autor/año	Título y contexto	Objetivo	Metodología y muestra	Resultados y conclusiones	Aporte al estudio
Grissom et al. (2021)	How Principals Affect Students and Schools. EE: UU.	Analizar evidencia sobre el liderazgo de los directivos escolares.	Síntesis sistemática de 219 estudios publicados desde el 2000.	Identificó cuatro prácticas clave: liderazgo institucional, clima escolar, colaboración y gestión estratégica del personal y recursos.	Refuerza el liderazgo y su incidencia con la gestión del personal.
Avellan-Santana et al. (2022)	Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana.	Analizar el liderazgo transformacional pedagógico en el sistema educativo ecuatoriano.	Enfoque cuantitativo, diseño documental-bibliográfico y análisis de contenido.	Destaca el liderazgo, la innovación y la transformación para promover mejoras continuas.	Orienta el liderazgo transformacional y su importancia con el contexto educativo ecuatoriano.
Baque-Cantos y Cañarte-Quimis (2023)	Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente. Ecuador.	Identificar la incidencia entre la gestión del talento humano y el desempeño docente.	Investigación de campo con 60 participantes.	Se conoció que existe una incidencia positiva entre gestión del talento humano y desempeño docente.	Demuestra la importancia de la gestión del talento humano en el ámbito educativo.

Autor/año	Título y contexto	Objetivo	Metodología y muestra	Resultados y conclusiones	Aporte al estudio
Alfaro Peña (2023)	El liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes. Perú.	Determinar la incidencia entre liderazgo directivo y satisfacción laboral.	Estudio no experimental, transversal y correlacional con 80 docentes	El liderazgo directivo presentó un nivel eficiente (92.5%) y se relacionó de manera positiva con la satisfacción laboral.	Evidencia la incidencia del liderazgo directivo con aspectos laborales del personal docente.

Síntesis elaborada a partir de las referencias incluidas en los documentos base.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Concepto y evolución del liderazgo educativo

El liderazgo directivo dentro de la gestión educativa se constituye como un eje central y dinamizador, ya que articula capacidades técnicas, estrategias y capacidades interpersonales para orientar a las instituciones educativas hacia la mejora continua. Abad (2010) lo define como "la capacidad de influir y motivar a un equipo para que trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos, involucrando la gestión, delegación, promoción y evaluación de proyectos", destacando tres rasgos esenciales del ejercicio directivo: su carácter relacional (influir), su dimensión motivacional (entusiasmo) y su naturaleza estratégica (gestión y evaluación de proyectos). Leithwood et al. (2020) señala que "el liderazgo directivo, es un sistema de prácticas integradas que tienen influencia en el aprendizaje estudiantil de forma indirecta por medio de rutas mediadoras como son: la emocional, racional, familiar y organizacional, que pueden ser moldeadas a la acción del directivo" (p. 572).

En concordancia con esto, Hallinger y Kovacevic (2019) afirman que el liderazgo debe "crear las condiciones necesarias para el aprendizaje organizacional, la mejora continua y el desarrollo profesional del personal docente y administrativo" (p. 128). Estas ideas convergen en que el rol del directivo no está en solo gestionar estructuras, sino que

también debe movilizar capacidades humanas. Según Murillo (2006) el liderazgo directivo se comprende multidimensionalmente desde tres dimensiones: la interpersonal, la política y la administrativa.

Conceptualmente, el liderazgo educativo se ha desplazado con los años desde una visión administrativa centrada en las normas y las jerarquías, hacia dinámicas de movilización que implican las capacidades colectivas. En la practicidad la gestión mantiene su funcionalidad como es: planificar, asignar recursos, organizar y controlar, pero en las últimas décadas ha integrado el componente significativo del desarrollo profesional, la capacidad de construir significados y la generación de compromisos. Desde Drucker (1954) con su aporte a la administración por objetivos, pasando por Senge (1990) y su concepto de la organización que aprende, se llega hasta Goleman (1995) que destaca la importancia de la inteligencia emocional para el liderazgo y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

Para objeto de esta investigación, el liderazgo directivo se entiende como el sistema de práctica a través del cual un equipo es dirigido de manera influyente, comunicativa, coordinada, dando las condiciones para que cada miembro del personal alcance sus objetivos institucionales y desarrolle sus capacidades. Esta definición evita reducir el liderazgo a rasgos personales, porque reconoce que el impacto depende de procesos, interacciones y estructuras. También evita confundir liderazgo con cargo: una persona puede poseer autoridad formal sin generar confianza, participación o aprendizaje organizacional.

1.2.2 Liderazgo interpersonal

El liderazgo interpersonal es el conjunto de habilidades llevadas por el directivo para construir vínculos de confianza, colaboración y reconocimiento al personal que tiene a cargo. Para Murillo (2006), este tipo de liderazgo dentro del clima organizacional es el más influyente, ya que maneja habilidades como la mediación, la escucha activa y el reconocimiento, y que se pueden medir por medio de las dimensiones: empatía, comunicación asertiva y resolución de conflictos.

Se entiende por comunicación asertiva a la efectividad del mensaje por su claridad, reduciendo el ruido semántico y recibiendo retroalimentación por parte del oyente (Shannon, 1949). Goleman (1995) demostró que la capacidad del directivo para comunicarse con precisión emocional predice con alta seguridad el compromiso personal sobre cualquier competencia técnica. Por otro lado, la empatía directiva muestra la capacidad de reconocer y valorar el esfuerzo, las necesidades y las perspectivas del personal.

La construcción de relaciones personales empáticas y el manejo de la resolución de conflictos de parte del liderazgo efectivo es una de las condiciones para conseguir un liderazgo exitoso y estabilidad organizacional (Day et al., 2011; Bolman & Deal 2017). Sobre la resolución de conflictos señala Abad (2010) que es algo inherente a cada organización compleja y el rol del directivo está en desempeñar una excelente labor en afrontar y resolver los problemas, de lo contrario, las instituciones pierden progresivamente su capacidad de influencia y legitimidad ante el equipo.

En la dimensión interpersonal la comunicación asertiva conlleva claridad y retroalimentación comunicacional, fomentando la empatía para comprender las necesidades del grupo sin dejar de lado las responsabilidades institucionales. Para resolver conflictos hay que tomar en cuenta los intereses personales, separar a las personas de los problemas y ser capaces de construir acuerdos verificables. Todas estas capacidades consiguen reforzar la comunicación clara, disminuyen las posiciones cerradas o defensivas y median en transformación propositiva la diferencia de aprendizajes.

Desde la dimensión de la gestión del talento humano, la influencia del liderazgo interpersonal se matiza en la seguridad psicológica, la disposición a solicitar apoyo y la percepción de reconocimiento. Para Day et al. (2011) los liderazgos exitosos son aquellos que mantienen la confianza en el largo plazo, y para Bolman y Deal (2017) la resolución de problemas desde la dimensión interpersonal se evalúa mediante conductas observables y no solo visualizando adjetivos generales de la personalidad del directivo.

1.2.3 Liderazgo político

El liderazgo político consiste en la capacidad del directivo de construir consensos mediante la comunicación persuasiva frente a las problemáticas del poder, los intereses personales y las coaliciones características de una institución educativa (Grissom., et al 2021). Para Murillo (2006) el liderazgo político es clave en ambientes donde la toma de decisiones involucra a múltiples actores con perspectivas diferentes. El liderazgo político toma distancia de la imposición o la manipulación, y se orienta a articular visiones compartidas entre todos, en un consenso deliberativo que movilicen al colectivo hacia los objetivos compartidos de la institución (Hairon & Goh, 2015).

La comunicación persuasiva como instrumento del liderazgo político permite construir una visión directiva como idea integradora hacia los valores y expectativas del personal. Por otra parte, para Kotter (2023) la construcción de consensos permite al directivo transformar la diversidad de intereses institucionales en una acción en común. La construcción de consensos según Spillane (2006), depende de la distribución de responsabilidades del liderazgo en varios actores, generando instituciones con mayor adaptabilidad y resiliencia. Para finalizar, la toma de decisiones dentro del liderazgo político constituye según Leithwood et al. (2020) el indicador más operativo de la dimensión política del liderazgo puesto que incorpora múltiples perspectivas en el proceso de toma de decisiones incrementando el compromiso personal. Para Páez, Intriago y Salazar (2022), en el contexto ecuatoriano, las estrategias de planificación participativa favorecen la unión institucional y mejora la efectividad de las decisiones tomadas.

Existe una tensión teórica no resuelta entre la postura de Leithwood et al. (2020) y el liderazgo directivo (centrado en el líder), y Spillane (2009) y el liderazgo distribuido (compartido con el equipo). Sobre esta antinomia Hairon y Goh (2015) advierten que el liderazgo distribuido como constructo y operacionalización empírica aún es inconsistente. De esta manera, el liderazgo político ayuda a gestionar los intereses, recursos y decisiones de toda la institución visibilizando las diferencias, construyendo criterios comunes y en la creación de canales para la participación en la toma de decisiones de calidad. La persuasión en el liderazgo político se apoya en valores y razones, estableciendo consensos

no por unanimidad u obligación, sino comprendiendo los criterios establecidos y aceptando las responsabilidades.

Dentro de esta investigación, el indicador de toma de decisiones participativas se convierte en la medida de análisis de la distancia existente entre el discurso y la práctica. Por tal razón, la dimensión del liderazgo político adquiere enorme relevancia debido a la vinculación del liderazgo con la experiencia colectiva. La distribución del liderazgo según Spillane (2006) busca reconocer a quién decide, sobre qué asuntos, con qué información y bajo qué mecanismos de rendición de cuentas.

1.2.4 Liderazgo administrativo

Por último, el liderazgo administrativo hace referencia a la capacidad de planificar, gestionar recursos, viabilizar procesos y garantizar el alcance de los objetivos institucionales en un tiempo establecido. Según Hallinger y Kovacevic (2019) el liderazgo administrativo en educación se ejerce creando las condiciones estructurales que posibilitan el aprendizaje organizacional encaminado hacia un trabajo pedagógico de calidad eliminando la burocracia ineficiente en los procesos. Para llevarlo a cabo es necesario tres elementos: las decisiones estratégicas, cumplimiento de objetivos institucionales y gestión eficiente del tiempo.

Las decisiones estratégicas permiten orientar el camino de la institución a corto y mediano plazo hacia ventajas competitivas sostenibles fundamentándose en el análisis sistemático del entorno y aprovechando las capacidades únicas internas del equipo (Porter, 1996), incluyendo asignación de recursos pedagógicos, diseño de proyectos curriculares y contratación de personal. Por otra parte, el cumplimiento de objetivos institucionales alinea los esfuerzos individuales con la misión y visión institucional.

Para Drucker (1954) establecer objetivos muestra precisión al personal educativo, señalando qué se espera de él y como puede acompañarse un proceso de mejora y promoviendo la responsabilidad compartida. Por otra parte, la gestión eficiente del tiempo busca según Hallinger y Kovacevic (2019) minimizar las burocracias administrativas innecesarias, alcanzando mejores indicadores en el manejo del tiempo, mejoras en la motivación, desarrollo psicológico y crecimiento personal.

La administración educativa efectiva combina una dirección deliberada con la capacidad de adaptación. El liderazgo administrativo garantiza que esta visión se lleve a través de procesos, tiempos y recursos, enfocados hacia resultados. Los indicadores que convergen este liderazgo como son las decisiones estratégicas, el cumplimiento de objetivos y la gestión del tiempo, muestra esa intencionalidad para priorizar, coordinar y dar seguimiento a los procesos. Porter (1996) y Mintzberg et al. (1998) plantean que las estrategias implican elegir y alinear actividades, y de las cuales también emergen aprendizajes constantes.

Para finalizar, algo importante que destacar, es que la administración no implica confundirla con burocracias cerradas, que son procedimientos inútiles cuando se busca reducir la ambigüedad, incrementar la protección de derechos y generar información para mejorar. El liderazgo administrativo de calidad busca diseñar procesos simples, que sean conocidos y medibles por todos, y utiliza el seguimiento como apoyo para el desempeño, no exclusivamente como control punitivo.

1.2.5 Estrategias de liderazgo en la gestión educativa

Estrategias de liderazgo en la gestión educativa

Las estrategias de liderazgo constituyen el repertorio dinámico mediante el cual los directivos traducen su visión en acción institucional. Kotter (2023) expone que el liderazgo requiere acciones orientadas a movilizar a las personas y conducir los procesos de cambio organizacional.

Senge (1990) muestra una perspectiva sistemática de las organizaciones, destacando el aprendizaje organizacional como elemento central para su desarrollo y ubicando al líder como catalizador de alto rendimiento. Dentro de investigaciones realizadas por Páez (2022) en la Sierra ecuatoriana, se evidenció que las estrategias de planificación participativas favorecen a la toma de decisiones colaborativas desarrollando habilidades institucionales claves.

Goleman (1995) sostiene que la inteligencia emocional del directivo dentro de estas estrategias llega a predecir con mayor seguridad el éxito de su liderazgo, por encima de su experiencia técnica o capacidad intelectual. Es tan importante su injerencia que se

convierte en una condición habilitante para un desarrollo óptimo del clima laboral y motivacional de la institución (Litwin, 1968).

La inteligencia emocional junto a las estrategias de liderazgo plantea su propósito según el nivel de experiencia del equipo y el análisis del problema. Si se da una situación de decisión técnica como un cambio curricular, será necesario realizar análisis pormenorizados, consultas y acompañamientos en la toma de decisión. Si se trata de una crisis puede tratarse de una decisión rápida, o en el caso de conflictos interpersonales necesitar mediación. El uso de la inteligencia emocional es transversal en las decisiones que toma el directivo y sirve de guía para medir a corto y largo plazo sus efectos, tanto en el nivel de transmisión del mensaje, las respuestas obtenidas y su adaptación comunicacional. Para que un liderazgo sea a largo plazo sostenible las prácticas realizadas deben convertirse en rutinas compartidas, espacios de decisión y capacidades distribuidas.

1.3 Gestión estratégica del talento humano

1.3.1 Conceptualización y evolución

La gestión estratégica del talento humano en instituciones educativas en las últimas décadas ha pasado de un enfoque operativo y burocrático, hacia un modelo más estratégico y con carga humanizadora, en la que el personal es visto como el activo más valioso de la empresa. Para Chiavenato (2017) la gestión estratégica del talento humano es "el conjunto de políticas y prácticas organizacionales orientadas a atraer, desarrollar, retener y optimizar el potencial de las personas, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos institucionales y promover el crecimiento profesional individual" (p. 89), aprovechando de forma óptima las competencias y capacidades del personal.

En investigaciones de Thompson et al. (2023), destacan la importancia de la formulación y ejecución estratégica para alcanzar ventajas competitivas y mejorar el desempeño organizacional. Además, señala Porter (1996) cada institución educativa debe construir estrategias basadas en ventajas sostenibles a largo plazo mediante una propuesta pedagógica diferenciadora que maneje eficientemente las capacidades internas del personal. De manera similar, para Morales (2023), la implementación de políticas internas claras, articuladas con los objetivos institucionales definidos y mecanismos de evaluación

efectivos, inciden directamente con la búsqueda de mejoras en la satisfacción y estabilidad laboral del personal educativo. Para Hargreaves y Fullan (2012) el desarrollo profesional del docente solo se vuelve sostenible cuando forma parte de una estrategia de 'capital profesional' institucional que integra capital humano, capital social y capital decisional.

El paso desde suscitado entre la administración del personal hacia la gestión estratégica del talento humano conlleva reconocer la integralidad de las personas con su capacidad crítica, de innovación y talentos individuales. Sobre este aspecto Ulrich (2007) propone que considerar y potenciar el talento humano dentro de una organización aporta valor a sus funciones y procesos. Para Hargreaves y Fullan (2012) el resultado de fusionar el capital humano, el social y decisional, nace el capital profesional como valor importantísimo a la empresa. Por último, Noe et al. (2024) resalta que el aprendizaje continuo del personal es una fuente de desempeño y retención.

En una institución educativa, la gestión del talento abarca selección, inducción, distribución de responsabilidades, acompañamiento, evaluación, formación, reconocimiento, bienestar y participación. Todas estas prácticas deben alinearse a la misión pedagógica de la institución, siendo, además, una fuente de transformación organizacional a través del apoyo entre pares, la retroalimentación constante y la capacidad conjunta de decisión.

1.3.2 Dimensión individual

Dentro de este abordaje conceptual, la dimensión individual se entiende como el conjunto de decisiones, percepciones y oportunidades que señalan el crecimiento y autonomía de cada personal dentro de una institución educativa (Ingersoll et al., 2021). La gestión institucional de la dimensión individual analiza la experiencia cotidiana de cada persona integrada dentro de la comunidad escolar, operacionalizándola mediante tres indicadores: el bienestar físico, el desarrollo personal y la autodeterminación.

Cuando se habla de bienestar físico según Collie (2021) se plantea una condición fundamental para el rendimiento individual del personal. El bienestar laboral se identifica según Warr (2023), en tres dimensiones: física, psicológica y social, siendo estas tres

mutuamente interdependientes y predictores de la productividad y clima institucional. Por otra parte, el desarrollo personal comprende aquellas oportunidades de formación y crecimiento del personal. Noe (2024) señala que el desarrollo personal es un factor de mayor impacto en la retención a largo plazo de los profesionales dentro de una institución. Finalmente, cuando se habla de autodeterminación se refiere a la percepción que tiene el personal sobre sus propias competencias, autonomía y sentido del propósito laboral (Ryan & Deci, 2000; Bellibaş & Liu, 2017).

El bienestar físico incluye condiciones de trabajo, carga, pausas, seguridad y acceso a medidas preventivas; se relaciona con el bienestar psicológico y social, pero no se reduce a ellos. El desarrollo personal comprende oportunidades de aprendizaje, acompañamiento y proyección profesional. La autodeterminación expresa el grado en que las personas perciben competencia, autonomía y propósito. Según Ryan y Deci (2000), estas necesidades favorecen la motivación de calidad y el compromiso sostenido.

La dimensión individual no promueve individualismo. Al contrario, reconoce que la organización solo puede construir capacidades colectivas cuando cada integrante dispone de condiciones para aprender y aportar. La alta valoración del desarrollo profesional encontrada en el estudio constituye una fortaleza; sin embargo, debe analizarse si depende de decisiones coyunturales o de una política estable. La sostenibilidad exige criterios de acceso, seguimiento de la transferencia y conexión entre formación y necesidades institucionales.

1.3.3 Dimensión colectiva

La dimensión colectiva hace referencia a las dinámicas, prácticas y estructuras que dan forma a la vida comunitaria de la institución (Liu & Gümüş, 2021). Desde esta perspectiva el talento humano se expresa como un fenómeno colectivo, es decir, que los equipos unidos y organizados consiguen hacer cosas que individualmente no podría. Para medir el desarrollo de la dimensión colectiva se utiliza los indicadores de: participación en redes asociativas, salud comunitaria, convivencia y apoyo.

La participación en redes sociativas se expresa según Hargreaves y Fullan (2012) en la capacidad del personal en compartir conocimientos, construir confianza colectiva y

colaborar en proyectos. Este tipo de redes de liderazgo genera mayor capacidad innovadora en el personal y mayor capacidad adaptativa frente a los problemas que surgen (Spillane, 2006). Por otra parte, la salud comunitaria hace referencia a todo aquello con el bienestar colectivo institucional, es decir, nivel de estrés, manejo de conflictos, apoyo entre pares, percepción de seguridad, entre otros. Las instituciones que se preocupan por el bienestar de su personal generan confianza y reducen el ausentismo y fortalecen el sentido de pertenencia (Warr, 2023).

Para finalizar, el apoyo mutuo y la convivencia se refiere al modo como el personal vive las relaciones de trabajo y como éstas influyen en el clima organizacional. Para Spector (2025) uno de los predictores más sólidos sobre la satisfacción laboral, es la calidad de las relaciones interpersonales, y que los niveles altos de satisfacción se correlacionan con mayor compromiso organizacional, mejores resultados educativos y menor rotación de personal. Frente a la concepción de GTH como un sistema articulado por políticas de Chiavenato (2017), existe una postura crítica emergente con Noe et al. (2024) e Ingersoll et al. (2021), quienes sostienen que GTH actúa de manera reactiva, fragmentada y dependiente del liderazgo de turno y no de estructuras institucionalizadas.

En síntesis, la dimensión colectiva expresa la capacidad institucional a través del trabajo de redes asociativas, que facilitan las prácticas de resolución de problemas. Los niveles de confianza y apoyo en conjunto mejoran, manejando el estrés laboral y fomentando prácticas de sana convivencia y seguridad. Liu et al. (2021) muestran que la cultura de apoyo y la colaboración median la incidencia entre liderazgo y satisfacción. Esta idea explica por qué la dimensión colectiva presenta las correlaciones más altas del estudio: el liderazgo se transmite hacia el talento humano principalmente por medio de las relaciones, los equipos y la participación. Si los canales colectivos son débiles, incluso una buena decisión directiva puede tener efectos limitados o desiguales.

1.3.4 Dimensión organizacional

Dimensión organizacional de la gestión del talento humano

La dimensión organizacional articula los factores sistémicos e institucionales que hacen posible el desarrollo óptimo del talento humano: la eficiencia en la gestión de

recursos, la calidad de los procesos institucionales y el nivel de desarrollo del capital humano como activo estratégico. Esta dimensión logra integrar la construcción del desempeño organizacional e individual mediante indicadores de la gestión estratégica de talento humano (Cameron, 2022; Campbell, 2022). Esta dimensión se mide a través de: la eficiencia financiera, indicadores de procesos y talento humano.

La eficiencia financiera trata sobre como la institución maneja y asigna sus recursos económicos para maximizar el desarrollo del personal y los resultados en los procesos educativos (Cameron, 2022). Las instituciones que realizan un uso estratégico de sus recursos invirtiéndolos en las capacidades que más impactan a su misión son aquellas que desarrollan una ventaja sostenible frente a la competencia (Porter, 1996). Para ello, es necesario implementar indicadores de procesos como herramientas que miden la calidad, coherencia y eficiencia de todos los procedimientos institucionales que controlan la gestión del personal.

Para Mintzberg et al. (1998) la calidad de los procesos institucionales es el resultado de lograr articular el diseño organizacional con las capacidades del personal. Cameron (2022) precisa que el desempeño organizacional se expresa, en su dimensión procesal, en la capacidad de la institución para ejecutar sus funciones de manera consistente, adaptable y orientada a la mejora continua. La existencia de un manual de procesos actualizado y conocido por el personal constituye un indicador concreto de la madurez organizacional en la gestión del talento.

Como conclusión, los indicadores de capital humano evalúan el nivel de competencias técnicas, el rendimiento y la satisfacción laboral del personal como expresión del valor acumulado del talento institucional. Dentro de una institución, el capital humano es el activo más valioso y principal, que mide la calidad de la gestión del personal (Campbell, 2022; Ulrich 2007). La satisfacción laboral es el resultado de la gestión del talento humano eficaz y el predictor de un alto rendimiento futuro (Spector; 2025).

Dentro de la dimensión organizacional, el desarrollo profesional del personal no debe depender de las relaciones informales únicamente, sino del desarrollo que se dan en las dinámicas internas de la empresa. La asignación adecuada de los recursos,

comunicando prioridades en los procedimientos, permiten visualizar de manera óptima tiempos, calidad y cumplimientos que apunten hacia la mejora continua. El capital humano integra esas competencias, el desempeño y satisfacción para hacer en lo posible una gestión coherente y sostenible del talento humano.

1.4 Desempeño institucional y cultura organizacional

Niveles de Desempeño Institucional

El desempeño institucional es la forma como las instituciones alcanzan sus objetivos alineando su misión, cultura y gestión (Warr, 2023). La incidencia existente entre el liderazgo eficaz, que gestiona el talento humano estratégicamente y los niveles de satisfacción laboral se correlacionan directamente con el aumento del compromiso organizacional, menos rotación docente y mejores resultados educativos (Ozdogru et al., 2025; Spector, 2025).

La evaluación del desempeño laboral en organizaciones educativas trasciende las métricas reduccionistas para abarcar dimensiones organizacionales, individuales y de bienestar. Desde la visión de Borman (2022) se plantea como indicadores de desempeño a la integración del comportamiento ciudadano organizacional con la satisfacción del personal. De este modo, para Campbell (2022) los niveles de desempeño se pueden medir a través de gradaciones jerárquicas que permitan evaluar la contribución individual hasta llegar al impacto social en la institución.

El desempeño institucional no se limita solamente a conseguir resultados, sino a conseguir en sus procesos calidad, coherencia, adaptación y sostenibilidad, para alcanzar experiencias de aprendizaje, bienestar y enriquecimiento contextual. Para Borman y Motowidlo (2022) el desempeño institucional se manifiesta en culturas que construyen el entorno social y psicológico de los trabajadores; relacionando modelos multidimensionales en la propuesta, como relaciones que vinculan la cultura, valores y efectividad (Cameron y Quinn, 2022; Campbell y Wiernik, 2022).

Dentro de una cultura jerárquica de organización, existe claridad y estabilidad, pero la participación colectiva queda reducida. Por otra parte, la cultura colaborativa, facilita el aprendizaje, pero requiere de mecanismos que sostengan la responsabilidad. La

clave está en gestionar ambos tipos de cultura equilibrando el control, la colaboración, la innovación y la orientación hacia los resultados.

1.5 Incidencia teórica entre liderazgo directivo y gestión del talento humano

Se plantea una relación entre las variables de liderazgo directivo y gestión de talento humano, considerando: primero, que el liderazgo interpersonal se vincula en la experiencia individual mediante la comunicación, los reconocimientos, el apoyo; el liderazgo político tiene relación en la dimensión colectiva por medio de la participación en la toma de decisiones, llegar consensos y la legitimidad. El liderazgo administrativo tiene repercusión en la dimensión organizacional a través de los procesos, decisiones y la utilización de recursos. Estas relaciones no son exclusivas, en la interacción pueden relacionarse con todas las dimensiones.

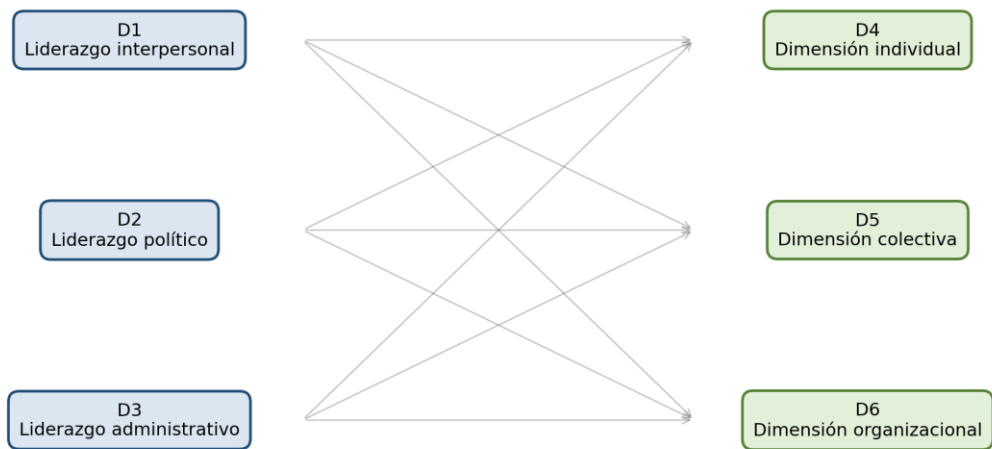
Segundo, se considera que la relación entre las variables puede ser positiva, pero no obligatoriamente lineal o causal. Por ejemplo, con el aumento del control administrativo puede mejorar el cumplimiento del personal, pero reducir la autonomía y la creatividad; la participación amplia puede mejorar la toma de decisiones, pero su ejecución y establecimiento de criterios puede aumentar los tiempos de implementación; una comunicación empática puede fortalecer la confianza, sin embargo, sino se acompaña de decisiones o responsabilidades clara puede generar frustración. Por ello, la calidad del liderazgo depende del equilibrio y de la institucionalización de sus prácticas.

El modelo conceptual de la investigación plantea nueve relaciones dimensionales y una relación global. El análisis correlacional permite estimar la asociación percibida, mientras la triangulación permite reconocer mecanismos. En los resultados del estudio el liderazgo político y la dimensión colectiva forman el par más fuerte, lo que respalda la hipótesis de que la participación y el consenso son mecanismos centrales para movilizar el talento en la institución estudiada.

Figura 1. Modelo conceptual de relaciones entre variables

Variable X: liderazgo directivo

Variable Y: gestión del talento humano



Hipótesis general: una mejor percepción del liderazgo se asocia con una mejor gestión del talento humano

Elaboración propia a partir de Murillo (2006), Leithwood et al. (2020) y Chiavenato (2017).

1.6 Definiciones conceptuales y operacionales

Tabla 2 Operacionalización de las variables de investigación

Constructo	Definición conceptual	Definición operacional
Liderazgo directivo	Sistema de prácticas de influencia, decisión y coordinación orientado a objetivos y desarrollo de personas.	Puntuación global de 9 ítems: D1, D2 y D3.
Liderazgo interpersonal	Capacidad para construir confianza mediante	Media de P1–P3.

Constructo	Definición conceptual	Definición operacional
	comunicación, empatía y resolución de conflictos.	
Liderazgo político	Capacidad para persuadir, construir consensos y compartir decisiones.	Media de P4–P6.
Liderazgo administrativo	Capacidad para decidir estratégicamente, cumplir objetivos y gestionar el tiempo.	Media de P7–P9.
Gestión del talento humano	Políticas y prácticas para desarrollar, retener y movilizar el potencial de las personas.	Puntuación global de 9 ítems: D4, D5 y D6.
Dimensión individual	Condiciones de bienestar, desarrollo y autodeterminación.	Media de P10–P12.
Dimensión colectiva	Redes, salud comunitaria, convivencia y apoyo.	Media de P13–P15.

Constructo	Definición conceptual	Definición operacional
Dimensión organizacional	Recursos, procesos y capital humano institucional.	Media de P16–P18.

*La formulación operacional conserva las dimensiones e indicadores del artículo base.
Los ítems completos se presentan en los anexos.*

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Contexto de la investigación

La presente investigación se desarrolla en la Unidad Educativa La Salle de Cuenca, de tradición religiosa lasallista. Dentro de su propuesta pedagógica se enfatiza la formación en valores humanos y religiosos, el compromiso social, la innovación y el acompañamiento de la comunidad educativa (Casa Generalicia, 2020). En este marco contextual es pertinente el estudio de la relación existente entre el liderazgo y la gestión del talento humano, considerando las prácticas de comunicación, gestión, desarrollo y participación de las estructuras de colegios religiosos como la Salle.

Dentro de la estructura organización se encuentra al equipo directivo, con el rector al mando, jefaturas de área y coordinaciones de subnivel, como docentes, personal administrativo y de servicios generales. El análisis que se realizará considera la percepción del liderazgo en los distintos departamentos y niveles diversos, y como esta percepción del liderazgo varía según el acceso a la información, toma de decisiones y cercanía con los directivos. Este estudio se realiza en un caso organizacional delimitado, y no como una muestra estadística de todas las escuelas lasallistas dentro del Ecuador.

2.2 Paradigma, enfoque y lógica de integración

La presente investigación adopta un enfoque mixto con predominio cuantitativo mediante un diseño mixto no experimental, transversal y correlacional siguiendo a Creswell y Creswell (2023) dado el peso asimétrico de ambos componentes. Por un lado, se plantean datos numéricos provenientes de encuestas y por otro, información cualitativa derivada de entrevistas semiestructuradas al equipo directivo. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), los diseños mixtos permiten obtener una "visión más completa y comprensiva del fenómeno estudiado, aprovechando las fortalezas de cada enfoque y minimizando sus debilidades" (p. 534). El componente cuantitativo se desarrolla mediante un diseño no experimental, de corte transversal, para observar y medir en su contexto natural, las variables propuestas, en un único momento temporal. Este diseño posibilita "delimitar y describir las circunstancias del problema con fidelidad, sin interferir en las condiciones en que ocurre el fenómeno" (Vásquez, 2016, pg. 32).

El planteamiento correlacional de variables se estipula sobre la relación estadística entre el liderazgo directivo (variable independiente X) y la gestión de talento humano (variable dependiente Y), y de qué forma se manifiesta dicha relación (Zafra Galvis, 2006). La hipótesis general (H_i) planteada es: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle Cuenca ($r \neq 0$; $p < 0.05$). La Hipótesis nula (H₀): No existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle Cuenca. Y la hipótesis alterna (H_a): El liderazgo directivo podría estar relacionado de manera diferenciada con las dimensiones de la gestión del talento humano de la Unidad Educativa La Salle, Cuenca.

La lógica epistemológica es pragmática: la pregunta de investigación determina la selección de métodos. El componente cuantitativo establece niveles y asociaciones; el cualitativo explica significados, experiencias y contradicciones. El predominio cuantitativo se evidencia en el censo, el instrumento estructurado y la prueba de hipótesis; el componente cualitativo es complementario y permite profundizar en la interpretación de los resultados.

La integración ocurre en tres momentos. En el diseño, las preguntas de encuesta y entrevista se alinean con las mismas dimensiones. En el análisis, los resultados se codifican y organizan para ser comparables. En la fase de la interpretación, se construirá una matriz que clasifica cada dimensión como convergente, divergente o complementaria. Esto posibilitará la integración de dos estudios paralelos (teórico y práctico) y permitirá formular conclusiones en la base mixta. En la figura 2 se presenta la ruta metodológica a seguir:

Figura 2. Ruta metodológica del estudio

Secuencia metodológica del estudio mixto con predominio cuantitativo



Diseño no experimental, transversal, descriptivo-correlacional y de integración CUAN → cual

Elaboración propia con base en el diseño descrito en el artículo corregido.

2.3 Diseño, alcance y temporalidad

El diseño propuesto para esta investigación es no experimental – transversal puesto que la información se tomó en un periodo único sin manipulación. Tiene un enfoque descriptivo ya que se propone niveles, porcentajes y media. El tratamiento de los datos es correlacional ya que se estima una asociación entre variables. La investigación dentro de la institución educativa permite construir entre la relación teórica y la evidencia recopilada, aprendizajes transferibles de manera analítica.

2.4 Variables, dimensiones e indicadores

Las variables determinadas para este estudio son dos: La variable independiente: X que es el Liderazgo Directivo medido por medio de las dimensiones: liderazgo interpersonal, liderazgo político y liderazgo administrativo (Murillo, 2006), y la variable dependiente: Y que es la Gestión de Talento Humano operacionalizada en tres dimensiones: individual, colectiva y de la organización. La operacionalización de las variables garantiza que exista coherencia entre la teoría y el instrumento aplicado. Cada dimensión tomada posee tres indicadores y cada indicador se representa mediante un ítem en las encuestas. Esta estructura equilibrada facilita el cálculo de medias dimensionales y reduce el riesgo de que una dimensión tenga mayor peso únicamente por contener más

preguntas. Las respuestas se registraron en una escala Likert de cinco categorías, ordenadas desde una valoración mínima hasta una máxima.

La variable X comprende comunicación asertiva, empatía, resolución de conflictos, comunicación persuasiva, consenso y apoyo, toma de decisiones, decisiones estratégicas, cumplimiento de objetivos y gestión del tiempo. La variable Y comprende bienestar físico, desarrollo personal, autodeterminación, redes asociativas, salud comunitaria, convivencia y apoyo, eficiencia financiera, indicadores de proceso y capital humano. La matriz completa se incorpora en el anexo correspondiente.

2.5 Población, censo y participantes cualitativos

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad del personal de la Unidad Educativa La Salle de Cuenca, incluyendo docentes, personal administrativo, personal de servicios generales y equipo directivo. Dado que el tamaño de la población es reducido y delimitado institucionalmente ($N=102$), se optó por un censo poblacional, comprendido como la inclusión de la totalidad de las unidades de análisis disponibles (Hernández-Sampieri et al., 2014). Para tomar esta decisión se establecieron tres criterios: primero, maximizar la potencia estadística del coeficiente de correlación en poblaciones o contextos de N pequeños, segundo, eliminar el error del muestreo aleatorio ($N=101$ -1 cuestionario excluido por respuesta inconclusas), y tercero, buscar que los resultados descriptivos expresen con fidelidad el estado de la variable en el conjunto estudiado (Yin, 2018). Se reconoce que la generalización es de tipo teórica o analítica, no probabilística.

La investigación contó con 102 participantes para el componente cuantitativo, distribuidos en 86 docentes de todos los niveles educativos, 11 personas del personal administrativo y 5 integrantes del personal que prestan servicios generales. Para el componente cualitativo se realizaron 3 entrevistas semiestructuradas a participantes clave: el rector, el vicerrector (directivos) y un miembro del personal administrativo, esto en razón de su posición estratégica en el liderazgo y manejo del talento humano de la institución. Tras la depuración de datos, se excluyó un cuestionario por tener respuestas incompletas, por lo que el análisis estadístico diferencial se realizó con $n=101$. La

selección de los entrevistados respondió a un muestreo intencional por criterio, orientado a identificar a los informantes con mayor conocimiento del fenómeno estudiado (Cueto, 2020).

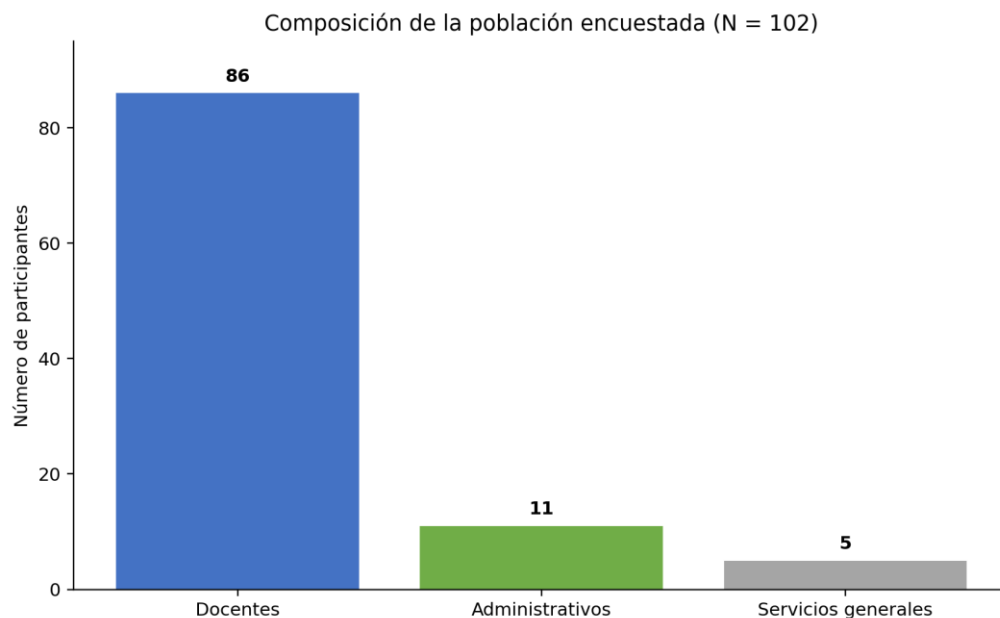
Tabla 3 Composición de la población participante por estamento e instrumento aplicado

Estamento	Instrumento aplicado	Participantes (n)	Porcentaje respecto a encuestados	Tipo de participación / selección
Docentes de Inicial, Preparatoria, EGB y BGU	Cuestionario estructurado con escala Likert	86	84,31 %	Censo poblacional
Personal administrativo	Cuestionario estructurado con escala Likert	11	10,78 %	Censo poblacional
Personal de servicios generales	Cuestionario estructurado con escala Likert	5	4,90 %	Censo poblacional
Total de participantes en la encuesta	Cuestionario	102	100,00 %	Censo poblacional
Dos directivos y un administrador	Entrevista semiestructurada	3	No aplica	Muestreo intencional por criterio
Cuestionarios válidos para el análisis estadístico	Cuestionario depurado	101	99,02 % de los cuestionarios aplicados	Se excluyó 1 cuestionario incompleto
Cuestionario excluido	—	1	0,98 %	Respuestas incompletas

Elaboración propia (2026). La distribución de 102 encuestados incluye docentes ($n \approx 86$), administrativos ($n \approx 11$) y servicios generales ($n \approx 5$). Para el análisis estadístico se empleó $n = 101$, tras excluir un cuestionario con respuestas incompletas.

La diferencia entre $N = 102$ y el total de 105 participaciones responde a la utilización de dos técnicas. La encuesta incluyó a 102 colaboradores; las tres entrevistas constituyeron una fuente cualitativa adicional. Después de excluir un cuestionario incompleto, la base estadística quedó conformada por 101 registros válidos. En consecuencia, los porcentajes descriptivos y los coeficientes inferenciales se calcularon con $n = 101$, mientras que la descripción poblacional mantiene $N = 102$.

Figura 3. Composición de la población encuestada



Elaboración propia con los datos del artículo corregido.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.1 Cuestionario

La encuesta se seleccionó para obtener una medición estandarizada de las percepciones del personal. El cuestionario contiene 18 ítems distribuidos equitativamente entre las seis dimensiones. La escala Likert permite ordenar las respuestas y calcular

frecuencias, porcentajes y medias como descriptores, conservando el carácter ordinal para la prueba inferencial. La aplicación censal incrementa la cobertura del diagnóstico y evita el error de selección muestral dentro de la institución.

Los ítems fueron formulados como afirmaciones sobre prácticas observables y condiciones institucionales. Para evitar ambigüedad, cada ítem se asocia con un único indicador. La reconstrucción incluida en los anexos conserva la matriz del estudio; antes de una nueva aplicación debe contrastarse con el formulario original y someterse nuevamente a validación de contenido, especialmente si se adapta a otra institución.

2.6.2 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se aplicó a 3 miembros del cuerpo directivo de la institución. Esta entrevista permitió analizar el tipo de liderazgo presente, los mecanismos utilizados en la participación, desarrollo profesional y convivencia. Además, la guía utilizada de 10 preguntas permitió mantener un núcleo común y solicitar ejemplificación o aclaraciones para ciertos casos planteados. La selección de los informantes fue intencional debido al conocimiento que tienen del fenómeno estudiado y por su posición dentro de la institución. No se utilizó en la interpretación frecuencia de opiniones, sino codificación y etiquetas para identificar significados representativos. En el análisis se distinguió patrones convergentes, tensiones existentes y casos negativos. La principal contribución cualitativa fue realizar una distinción entre la percepción del rector y las prácticas atribuidas al resto del equipo directivo.

2.7 Validez, confiabilidad y calidad de los datos

La confiabilidad de los instrumentos se estimó mediante alfa de Cronbach tanto de manera global como separada. El cuestionario utilizado tuvo un resultado de $\alpha = 0,968$ elevado. El coeficiente de alfa de Cronbach permitió estimar la consistencia interna de los ítems del cuestionario (Taber, 2018). Sin embargo, la presencia de una confiabilidad elevada exige revisar posibles redundancias. Por otra parte, la validez del contenido se fundamenta en la alineación entre los referentes teóricos, las dimensiones y los indicadores. No se realizó un procedimiento específico de validación de constructo; por tanto, las correlaciones entre dimensiones se interpretaron únicamente como evidencia de

asociación interna y no como demostración de validez factorial o discriminante. Cabe aclarar que el tamaño y el carácter mono-instrumental limitan la investigación a la aplicación de modelos factoriales complejos en los criterios planteados por Kline (2023).

La escala de Liderazgo Directivo (X), constituida por los ítems P1–P9, obtuvo $\alpha = 0,952$, mientras que la escala de Gestión del Talento Humano (Y), conformada por los ítems P10–P18, alcanzó $\alpha = 0,926$. Ambos coeficientes evidencian una consistencia interna excelente. Para el instrumento completo de 18 ítems se obtuvo $\alpha = 0,968$. Adicionalmente, las dimensiones presentaron coeficientes entre $\alpha = 0,785$ y $\alpha = 0,942$, lo que evidencia niveles aceptables a excelentes de consistencia interna. Estos resultados respaldan la confiabilidad de las puntuaciones obtenidas; sin embargo, la confiabilidad no constituye por sí misma evidencia de validez de constructo, por lo que se reconoce que no se realizó una comprobación formal mediante análisis factorial exploratorio o confirmatorio.

Tabla 4 Confiabilidad de las variables

Escala / dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach (α)	Interpretación
Liderazgo Directivo (X)	P1–P9	0,952	Excelente
D1. Liderazgo interpersonal	P1–P3	0,899	Buena / alta
D2. Liderazgo político	P4–P6	0,921	Excelente
D3. Liderazgo administrativo	P7–P9	0,824	Buena
Gestión del Talento Humano (Y)	P10–P18	0,926	Excelente
D4. Dimensión individual	P10–P12	0,785	Aceptable / buena

D5. Dimensión colectiva	P13–P15	0,942	Excelente
D6. Dimensión organizacional	P16–P18	0,812	Buena
Instrumento completo	P1–P18	0,968	Excelente

Nota: Elaboración propia

Como limitación metodológica, se reconoce que el instrumento no fue sometido a un proceso formal de validación mediante juicios de expertos ni a una prueba piloto previa a su aplicación definitiva. Por lo tanto, la validez de contenido se fundamentó en correspondencia entre las dimensiones, indicadores e ítems establecidos a partir de los referentes teóricos y conceptuales de la investigación. Esta limitación debe considerarse al interpretar los resultados, aunque la consistencia interna de instrumento fue estimada a través del coeficiente alfa de Cronbach.

Por último, la confiabilidad y validez del componente cualitativo se sustenta en la trazabilidad de códigos, comparación semántica de entrevistas y la triangulación con los datos cuantitativos. La credibilidad se basó en la profundidad y posición estratégica de los informantes, sin embargo, incorporar más entrevistas a docentes y administrativos podría ampliar la variación y mejorar la saturación temática.

2.8 Procedimiento de recolección

Para llevar a cabo la recolección de datos, primero se buscó la autorización institucional para socializar el propósito de la investigación, la aplicación del cuestionario de manera que pueda revisar las preguntas, el agendamiento de citas para la entrevista y posterior transcripción, codificación y análisis de las respuestas. La participación o toma de muestra fue aleatoria y voluntaria para el cuestionario, y la información se procesó de forma agregada. De todos los cuestionarios, uno fue excluido antes del análisis inferencial, por contar con respuestas incompletas. Esta secuencia evitó utilizar los resultados cualitativos para modificar retrospectivamente la medición. En primer momento se consolidó los datos cuantitativos y posteriormente se comparó con las

categorías de las entrevistas. Esta estrategia utilizada permitió que las divergencias que aparezcan, sean naturales y no forzadas por una búsqueda selectiva de testimonios. Para respetar la confidencialidad, la información se almacenó en códigos y sin nombres en una matriz de análisis.

2.9 Procedimientos de análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se realizó en dos etapas. En la primera (estadística descriptiva) se calculó frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para cada ítem, dimensión y variable, con el fin de caracterizar el perfil de liderazgo directivo y el estado de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle, Cuenca. Los resultados se presentaron mediante tablas de frecuencia.

En la segunda etapa (estadística inferencial) se aplicó la prueba de correlación de Rho de Spearman, apropiada para variables ordinales medidas en escala Likert (Hernández Sampieri et al., 2014). Este coeficiente permitió determinar la dirección (positiva o negativa), la magnitud (débil, moderada o fuerte) y la significancia estadística ($p < 0.05$) de la relación entre las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones de la gestión del talento humano. Para ello se utilizó el software SPSS v.26 y los resultados se interpretaron a la luz del marco teórico propuesto.

Antes del análisis correlacional se verificó la distribución mediante Shapiro-Wilk. La significancia inferior a 0,05 indicó ausencia de normalidad y justificó el uso de Rho de Spearman. El coeficiente se interpretó por dirección, magnitud y significancia. Para el estudio se utilizaron los rangos: muy fuerte, $\rho \geq 0,90$; fuerte, 0,70–0,89; moderada-alta, 0,50–0,69; y valores inferiores como asociaciones de menor magnitud, atendiendo a los criterios reportados en el artículo.

Las medias se utilizaron como síntesis descriptiva de la escala, no como prueba de intervalicidad. Los rangos de interpretación fueron: Muy alto, 4,21–5,00; Alto, 3,41–4,20; Moderado, 2,61–3,40; Bajo, 1,81–2,60; y Muy bajo, 1,00–1,80. Además de la media, se consideraron desviación estándar y porcentajes favorables o desfavorables para evitar que un único estadístico ocultara la distribución de respuestas.

Tabla 5 Estrategia de triangulación metodológica

Criterio	Componente cuantitativo	Componente cualitativo	Integración
Instrumento	Cuestionario Likert, 18 ítems	Guía semiestructurada, 10 preguntas	Correspondencia por dimensiones
Participantes	102 encuestados; 101 válidos	3 informantes estratégicos	Contraste entre estamentos
Análisis	Frecuencias, medias, DE y Spearman	Análisis temático y categorías emergentes	Matriz de convergencias y divergencias
Propósito	Medir nivel y relación	Explicar procesos y significados	Amplitud y profundidad interpretativa

Elaboración propia a partir de Denzin (1978), Hernández Sampieri et al. (2014) y el artículo corregido.

2.10 Procedimiento de análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el software MAXQDA utilizando un método de análisis del contenido temático. Primero se realizó una transcripción y lectura flotante de las entrevistas, segundo, se realizó una codificación para identificar las unidades de significado, tercero se agrupó en categorías y subcategorías temáticas, y finalmente, se interpretó e integró con los datos cuantitativos.

El libro de códigos incluyó categorías deductivas vinculadas con las seis dimensiones y categorías inductivas surgidas de los testimonios. Entre las categorías emergentes se encontraron liderazgo transformacional del rector, prácticas transaccionales del equipo, exclusión docente, seguimiento formativo, control punitivo, apoyo al desarrollo y confusión en proformas. La codificación no pretendió asignar puntuaciones, sino identificar relaciones, contrastes y ejemplos que contextualizaran los datos de encuesta.

Para la interpretación se utilizó una lógica de patrones, considerando a las dimensiones convergentes cuando los datos cualitativos y cuantitativos apuntaban a la misma dirección. Convergente con matriz cuando en lo general coincidían, pero añadida una condición; complementaria cuando la fuente explicaba lo que la media no lo hacía; y divergente, cuando se observaba una contradicción fuerte. Las divergencias halladas se trataron como hallazgo y no como errores, siempre que se puedan justificar.

2.11 Consideraciones éticas

La investigación se enmarcó en principios de participación voluntaria, confidencialidad e información suficiente, uso exclusivamente académico de los datos recopilados y no maleficencia. Puesto que los temas involucran relaciones de autoridad, la presentación de los resultados se muestra evitando afirmaciones sensibles a personas identificables y centrada en patrones organizacionales. Todos los resultados obtenidos como correlaciones o medias, no suponen factores para posibles sanciones. La propuesta está enfocada a crear espacios de diálogo seguro, para ejecutar mecanismos de seguimiento y mejora.

2.12 Limitaciones metodológicas y criterios de rigor

El número de entrevistas permitió identificar patrones recurrentes y relevantes, aunque no garantizan saturación por todos los estamentos. La cobertura interna llevada a cabo no elimina el sesgo de percepción. La alta correlación hallada puede estar influida por varianza de método común, ya que dos variables se midieron en el mismo cuestionario y momento.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se analizaron 101 cuestionarios. La confiabilidad presentada de los 18 ítems alcanzó $\alpha = 0,968$, nivel considerado excelente. La confiabilidad se estimó separadamente para las variables del estudio. Liderazgo Directivo (P1–P9) presentó $\alpha = 0,952$ y Gestión del Talento Humano (P10–P18) $\alpha = 0,926$, ambos valores correspondientes a una consistencia interna excelente. El instrumento completo alcanzó $\alpha = 0,968$. Estos resultados permiten analizar las dos escalas de manera diferenciada y reducen la limitación derivada de reportar únicamente un coeficiente global.

3.1. Resultados descriptivos globales

RESULTADOS Y la entre

El instrumento de 18 ítems alcanzó un $\alpha = 0,968$ (excelente). La Variable X: Liderazgo Directivo obtuvo $M = 3,72$ ($DE = 0,93$; nivel Alto), con el 61,3 % de respuestas favorables. La Variable Y: Gestión del Talento Humano registró $M = 3,90$ ($DE = 0,85$; nivel Alto, 68,0 % favorable). La dimensión D6 fue la mejor puntuada en Y ($M=4.12$), mientras que el ítem P6: ($M = 3,40$) constituyó la principal área de mejora al ser el único Moderado. Los ítems P12 ($M = 4,50$) y P18 Capital humano ($M = 4,43$) alcanzaron nivel Muy alto. Para interpretar las medias aritméticas se utilizó la escala Likert en cinco puntos: Muy alto (4.21–5.00), Alto (3.41–4.20), Moderado (2.61–3.40), Bajo (1.81–2.60) y Muy bajo (1.00–1.80). La síntesis de los resultados descriptivos por dimensión y variables se encuentra en la Tabla 4 (Taber, 2018).

La variable X: Liderazgo Directivo obtuvo una media general $M=3.72$ ($DE=0.93$), que corresponde al nivel Alto de la escala. El 61.3% del personal percibe el liderazgo directivo en nivel de aceptación (casi siempre y siempre), mientras que, por el contrario, el 15.1% lo considera desfavorable. En referencia a las dimensiones, el Liderazgo Administrativo obtuvo la media más alta ($M=3.87$) en un nivel alto, con el 68.6% de respuestas favorables, lo que muestra que la percepción del personal es positiva sobre la gestión y capacidad del liderazgo en la institución. El Liderazgo Político registró la media más baja de las tres dimensiones ($M = 3.59$), y el ítem P6 (relativo a la toma de decisiones participativa) presentó el valor más bajo de toda la Variable X ($M = 3.40$; 26.7 % de

respuestas desfavorables), constituyendo el área de mejora prioritaria en la Variable Independiente.

La Variable Y (Gestión del Talento Humano) obtuvo una media global de $M = 3.90$ ($DE = 0.85$), superior a la Variable X y catalogada también en nivel Alto. La Dimensión de la Organización obtuvo la media más elevada con $M=4.12$, con 77.2% de respuestas favorables, promovida por los ítems P12 con $M=4.50$, de nivel Muy alto; con 89% de respuestas favorables, y P18 con $M=4.43$, de nivel Muy alto; con 88.1% favorable, lo que significa que el personal tiene una alta percepción de sus propias competencias y desarrollo institucional. Por el contrario, la Dimensión Individual fue la que obtuvo la media más baja de $M=3.86$, con el ítem P10 como el puntuado más bajo de toda la variable Y ($M=3.50$; 20.8% de respuestas desfavorables, apuntando a una percepción moderada sobre el compromiso institucional y el bienestar físico del personal.

Tabla 6 Criterios de interpretación de la escala Likert

Rango de media	Nivel interpretativo	Lectura institucional
4,21–5,00	Muy alto	Fortaleza consolidada; mantener y sistematizar
3,41–4,20	Alto	Desempeño favorable con oportunidades de mejora
2,61–3,40	Moderado	Área prioritaria de intervención
1,81–2,60	Bajo	Debilidad relevante

Rango de media	Nivel interpretativo	Lectura institucional
1,00–1,80	Muy bajo	Situación crítica

Escala utilizada en el artículo corregido, con interpretación aplicada al diagnóstico institucional.

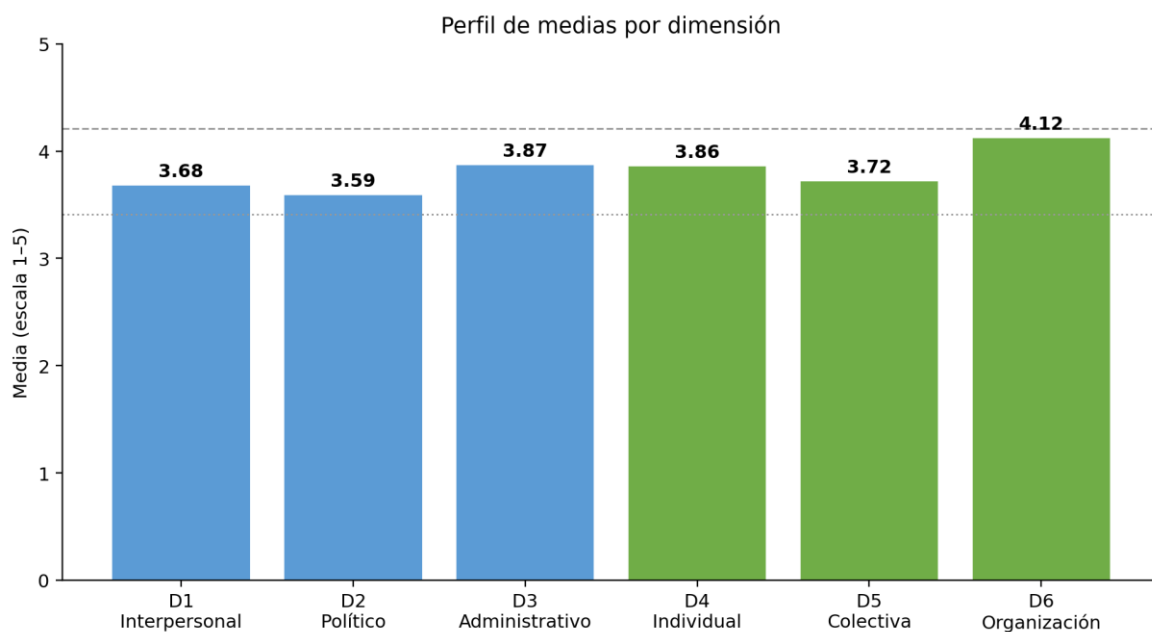
Tabla 7 Perfil de medias por dimensión

Dimensión	Media	Nivel	Interpretación
D1 Liderazgo interpersonal	3,68	Alto	Relaciones favorables con variación en empatía y mediación
D2 Liderazgo político	3,59	Alto	Dimensión directiva más baja; participación como prioridad
D3 Liderazgo administrativo	3,87	Alto	Mayor fortaleza de la variable X
D4 Dimensión individual	3,86	Alto	Desarrollo favorable; bienestar físico requiere atención

Dimensión	Media	Nivel	Interpretación
D5 Dimensión colectiva	3,72	Alto	Clima y apoyo positivos con potencial de participación
D6 Dimensión organizacional	4,12	Alto	Mayor puntuación; se matiza por brecha procedimental

n = 101. Medias reportadas en el artículo corregido. Elaboración propia (2026).

Figura 4. Perfil de medias por dimensión



Elaboración propia con los datos descriptivos del artículo corregido.

3.3 Análisis de la variable liderazgo directivo

La variable X alcanzó $M = 3,72$ y $DE = 0,93$, correspondiente a nivel Alto. El 61,3 % de las respuestas se ubicó en categorías favorables y el 15,1 % en categorías desfavorables. La distancia presente entre la dimensión política y la administrativa: administrativa ($M = 3,87$) y la política ($M = 3,59$), evidencia que en la toma de decisiones el personal reconoce mayor capacidad para organizar, decidir y llegar hacia los objetivos, que para participar en la construcción de decisiones.

La dimensión del liderazgo interpersonal obtuvo $M=3.68$, evidenciando una base relacional positiva, pero no homogénea. En la entrevista a los docentes se muestra que la comunicación con el rector se percibe como cercana, mientras que con el resto de integrantes del equipo directivo se asocia la percepción a órdenes y menor acompañamiento. Esta media global podría ocultar esta asimetría debido a que integra experiencias diversas bajo una misma dimensión.

La dimensión del liderazgo político presentó una $M=3.59$, siendo la más baja. El ítem “toma de decisiones participativas” P6, alcanzó $M = 3,40$ y 26,7 % de respuestas desfavorables, indicador que lo ubica en el nivel Moderado. Este resultado muestra que la posibilidad de intervención está distribuida de forma desigual, más no revela ausencia absoluta de participación. Aunque las entrevistas evidencian una alta participación dentro de la dirección, al momento de tomar decisiones a los docentes se les aísla, afectando de este modo su trabajo.

La dimensión del liderazgo administrativo fue la mejor valorada con una media de $M=3.87$. La puntuación obtenida en decisiones estratégicas (P7: $M = 4,14$) da a entender que el personal percibe en el liderazgo una correcta dirección y capacidad pronta de respuesta. Sin embargo, los datos cualitativos muestran una diferencia entre el seguimiento formativo del control punitivo, siendo mucho más integral la administración si se acompaña de criterios claros, retroalimentación y oportunidades de mejora.

3.4 Análisis de la gestión del talento humano

La variable Y obtuvo $M = 3,90$ y $DE = 0,85$, valor superior al liderazgo directivo y clasificado como Alto. El 68,0 % de respuestas fue favorable. Este resultado indica que

el personal reconoce condiciones positivas de desarrollo y funcionamiento institucional, pero la triangulación advierte que algunas fortalezas pueden depender de prácticas personales y que ciertos procesos no son suficientemente conocidos.

La dimensión individual registró $M = 3,86$. La autodeterminación o desarrollo percibido alcanzó uno de los valores más altos (P12: $M = 4,50$; 89 % favorable), mientras el bienestar físico P10 fue el indicador más bajo de Y ($M = 3,50$; 20,8 % desfavorable). Estos dos datos sugieren que se valora las oportunidades y capacidades, pero hay menos atención en las condiciones de bienestar percibida por el personal.

La dimensión colectiva alcanzó una media $M=3.72$. Aunque la media es alta, durante las entrevistas se confirma que en la convivencia existe el ambiente positivo y el apoyo, dando una idea de solidaridad institucional. No obstante, la colaboración entre pares no significa que exista una participación real en la toma de decisiones. Aunque el clima laboral sea cordial, pueden mantenerse jerarquías rígidas en las decisiones. Por tal razón, la dimensión colectiva es un mediador muy fuerte, y su fortalecimiento requieren la intervención de la directiva, y no solamente actividades de integración social.

La dimensión organizacional se puntuó con una media $M=4.12$, la mayor puntuación. El capital humano P18 alcanzó $M = 4,43$ y 88,1 % favorable. En general se refleja confianza en las capacidades del personal y el funcionamiento general de la institución. Sin embargo, en la entrevista E2, se evidenció una confusión concreta en la gestión de proformas. La divergencia hallada indica que la valoración global no llega a garantizar la comprensión procedimental. En toda socialización debe existir además trazabilidad procesual.

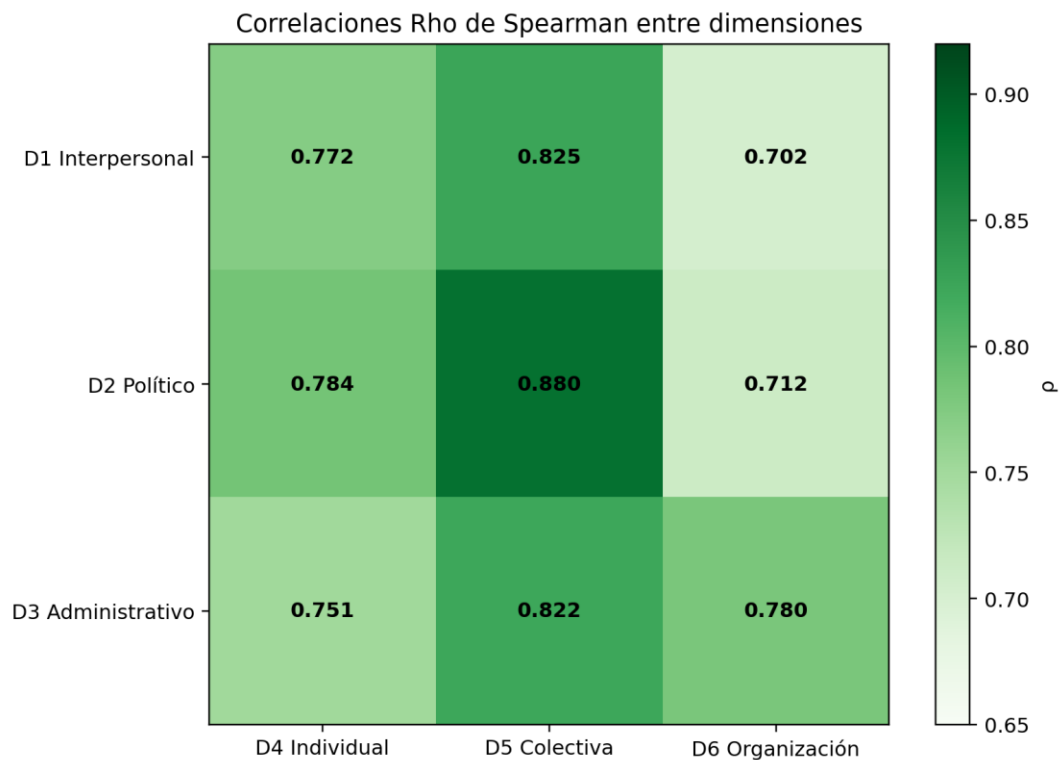
3.5 Análisis inferencial: Rho de Spearman

Análisis inferencia a través de la Correlación Rho de Spearman

La prueba de Shapiro-Wilk evidenció la no-normalidad de las variables estudiadas ($p < 0,05$), avalando el uso de Rho de Spearman. Los coeficientes analizados dieron como resultado ser positivos y altamente significativos ($p < 0,001$; $N=101$). De este modo, la

correlación total obtenida fue $\rho = 0,916$ ($p < 0.001$) lo que evidencia una asociación positiva de magnitud muy alta, con un rango dimensional de $\rho = 0,702$ (D1×D6, par más débil) a $\rho = 0,880$ (D2 Política × D5 Colectiva, par más fuerte). Las tres hipótesis específicas se confirmaron (H1: $\rho=0,854$; H2: $\rho=0,873$; H3: $\rho=0,865$).

Figura 5. Correlaciones Rho de Spearman entre dimensiones



La intensidad representa la magnitud de ρ . Elaboración propia con los coeficientes reportados.

Lo más destacado es la correlación total de $\rho = 0.916$ ($p < 0.001$) lo que evidencia una asociación positiva de magnitud muy alta entre liderazgo directivo y la gestión del talento humano. Las evidencias confirman que en la Unidad Educativa La Salle, Cuenca; las puntuaciones más altas de liderazgo directivo se asociaron con puntuaciones más altas de gestión del talento humano.

El Liderazgo Político y la Dimensión Colectiva marcaron la correlación más alta ($\rho = 0.880$), lo que significa que el consenso en las prácticas directivas, la comunicación

persuasiva y la toma de decisiones participativa son las estrategias de mayor impacto en la institución, por encima del trabajo colaborativo, la convivencia personal y salud comunitaria. Este hallazgo es significativo si se considera que la toma de decisiones participativa (P6) fue simultáneamente el ítem con la media más baja de la Variable X ($M = 3.40$), lo que indica una brecha entre su potencial de impacto y su nivel de implementación real en la institución.

El par con correlación más moderada (aunque igualmente fuerte y significativa) fue Liderazgo Interpersonal $\times$ Dimensión de la Organización ($p = 0.702$), lo que indica que, si bien las habilidades relacionales del directivo impactan sobre la eficiencia financiera, los indicadores de procesos y el capital humano, este vínculo es menos directo que el observado entre dimensiones de carácter más colectivo u operativo.

Tabla 8 Correlaciones Rho de Spearman entre dimensiones

Dimensión de liderazgo	D4 Individual	D5 Colectiva	D6 Organización	Gestión del talento total
D1 Interpersonal	0,772**	0,825**	0,702**	0,854**
D2 Político	0,784**	0,880**	0,712**	0,873**
D3 Administrativo	0,751**	0,822**	0,780**	0,865**
Liderazgo directivo total	0,816**	0,890**	0,777**	0,916**

** $p < 0,001$, bilateral; $n = 101$. Datos obtenidos en IBM SPSS Statistics v.26.

La correlación global $\rho = 0,916$ representa una asociación positiva muy fuerte. De esto se deriva que las personas que más valoran las prácticas directivas son también las que valoran muy bien las condiciones de desarrollo, colaboración y funcionamiento de la institución. La significancia encontrada a 0.001 da la posibilidad de rechazar la hipótesis nula, pero no llega a eliminar la posibilidad de factores comunes, como cultural institucional, deseabilidad social o método de medición.

La dimensión colectiva mantiene la relación más alta con el liderazgo total ($\rho = 0,890$), seguida por la individual ($\rho = 0,816$) y la organizacional ($\rho = 0,777$). La calidad de relaciones existentes, las redes de trabajo y apoyo, sugieren que el efecto percibido del liderazgo es positivo. Esto guarda coherencia con la teoría de cultura de apoyo y colaboración citada por Liu et al. (2021).

El par D2 político $\times$ D5 colectiva alcanza $\rho = 0,880$. Es importante este coeficiente ya que aumenta al realizar un contraste con la media baja presentada por P6. El alto potencial de impacto que posee la institución, junto con el nivel bajo de implementación, define una prioridad en fortalecer la participación para generar beneficios en la convivencia, redes de apoyo y compromiso del personal.

El par D1 interpersonal $\times$ D6 organización, aunque es el menor, mantiene una asociación fuerte ($\rho = 0,702$). Este resultado implica que la comunicación y la empatía se relacionan con factores percibidos de procesos y recursos aunados, aunque distante con las prácticas administrativas. La eficiencia de la organización depende de sistemas formales establecidos y no únicamente de buenas relaciones.

3.6 Verificación de hipótesis

Verificación de Hipótesis

En todos los casos, la evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula ($H_0: \rho = 0$) a un nivel de significancia del 1 % ($p < 0.001$), confirmando la existencia de una relación positiva, fuerte a muy fuerte, estadísticamente significativa entre todas las dimensiones del Liderazgo Directivo y las dimensiones de la Gestión del Talento Humano. En la tabla 6 se sistematiza los resultados de contraste de las hipótesis formuladas.

Tabla 9 Verificación de hipótesis

Hipótesis	ρ	p	Decisión	Fuerza
Hi: liderazgo directivo ↔ gestión del talento humano	0,916	< 0,001	Se rechaza H0; confirmada	Muy fuerte
H1: liderazgo interpersonal ↔ GTH	0,854	< 0,001	Confirmada	Fuerte
H2: liderazgo político ↔ GTH	0,873	< 0,001	Confirmada	Fuerte
H3: liderazgo administrativo ↔ GTH	0,865	< 0,001	Confirmada	Fuerte
Par más fuerte: D2 × D5	0,880	< 0,001	Mayor asociación dimensional	Fuerte
Par más débil: D1 × D6	0,702	< 0,001	Asociación significativa	Fuerte

Criterio utilizado en el artículo: muy fuerte $\geq 0,90$; fuerte 0,70–0,89. Elaboración propia (2026).

La correlación existente entre liderazgo directivo y gestión de talento humano ($\rho=0,916$; $p<0,001$; $n=101$) confirma la hipótesis general del estudio y es consistente con los resultados expuesto por Grissom et al. (2021), identificando al liderazgo directivo como el segundo factor escolar con mayor impacto en el desempeño institucional. Aunque, cabe mencionar, que el coeficiente obtenido de ($\rho>0,90$) supera en los estudios comparables sus rangos registrados, así, García-Morales et al. (2012) evidencia efectos del liderazgo transformacional en el desempeño de la organización, mediados por la innovación y el aprendizaje, y Thompson et al. (2023) destacan la importancia de las estrategias organizacionales para orientar la ejecución y el desempeño institucional. Esta magnitud elevada puede explicarse desde el carácter mono institucional de este estudio, que podría reducir la varianza externa y la cultura organizacional de instituciones jerárquicas religiosas cohesionada. Aunque esto no invalida los resultados, no puede generalizarse a otras instituciones religiosas en el contexto ecuatoriano.

3.7 Resultados cualitativos

3.7.1 Asimetría intra-directiva

La asimetría intra-directiva señala la diferencia que existe entre el liderazgo que se le atribuye al rector y el liderazgo que el equipo directivo le atribuye. La percepción de los docentes sobre el rector se destaca por su carisma y capacidad de diálogo y escucha, mientras que el liderazgo del equipo directivo percibido por los docentes está más centrado en las órdenes y de carácter punitivo. Este hallazgo brinda un margen ampliado de P2 y P6 donde la experiencia del liderazgo se ve marcada por el nivel de contacto e intermediación que ejerce.

Esta asimetría indica una falta de alineación entre la participación, los criterios de comunicación y el acompañamiento. La comunicación institucional se transforma al transitar por niveles intermedios, llegando hacia el personal de manera contradictoria. Es importante formar al personal y gestionar mejor acuerdo de actuación del equipo directivo para ver reducida la variabilidad.

3.7.2 Fractura participativa por estamento

El 85% de la población encuestada, que representa a los docentes, no participa en la misma capacidad de toma de decisiones que los directivos. La entrevista evidencia que la participación se concentra en los cargos directivos solamente. Esta fractura no refiere a la inexistencia de reuniones, sino a la diferencia que existe entre recibir información, ser consultado y compartir una decisión en conjunto. Esta distinción es fundamental para interpretar P6 y la relación $D2 \times D5$.

Esta exclusión suscitada dentro de las estructuras institucionales puede reducir en el personal el compromiso, limitar el flujo de información disponible y generar demasiada dependencia hacia los directivos. Aunque un factor que se puede destacar es que se puede proteger la rapidez en ciertas decisiones. Debido a esto es imprescindible definir niveles de participación en las que puedan incurrir todos. La transparencia sobre los niveles a definir evita expectativas innecesarias o irreales y mejora la legitimidad de la participación y rol en la institución.

3.7.3 Desarrollo profesional como fortaleza

Los tres entrevistados coinciden en el apoyo al desarrollo profesional. Esta convergencia se alinea con P12 y P18, ambos en nivel Muy alto. La institución parece valorar la formación y las capacidades del personal. El hallazgo constituye una base favorable para la propuesta, porque existe disposición hacia el aprendizaje y capital humano sobre el cual construir nuevas prácticas de liderazgo y gestión.

La discusión cualitativa plantea, sin embargo, la sostenibilidad. Si el desarrollo depende de la voluntad o carisma de una autoridad, puede debilitarse ante un cambio. Institucionalizar implica definir diagnóstico de necesidades, criterios de acceso, planes individuales y colectivos, acompañamiento para transferencia y evaluación de impacto. La fortaleza actual debe convertirse en política estable.

3.7.4 Brecha procedimental en gestión financiera

La entrevista E2 señala confusión en el proceso de proformas, mientras la media organizacional es alta. La divergencia se explica por diferencias de información: el

personal puede valorar resultados sin conocer el procedimiento. La brecha no prueba ineficiencia financiera; evidencia necesidad de claridad, roles, plazos y trazabilidad. La gestión del talento incluye desarrollar competencia procedimental para que las personas puedan participar responsablemente.

Este hallazgo muestra el valor del componente cualitativo. Un cuestionario general sobre eficiencia puede registrar confianza o satisfacción, pero no identifica en qué paso se produce la dificultad. La propuesta incorpora un mapa simple de procesos, formatos estandarizados, responsables y mecanismo de consulta. El objetivo es convertir una percepción positiva en capacidad operativa compartida.

3.8 Triangulación e integración de resultados

Triangulación de datos

En la Tabla 7 se muestra la triangulación de los resultados cuantitativos (encuesta, n=101) con los cualitativos (análisis de contenido temático estilo MAXQDA, 18 códigos, 3 entrevistas). De las seis dimensiones, cinco convergen y una diverge parcialmente (D6 Organización), lo que valida la coherencia metodológica del estudio.

Tabla 10 Matriz de triangulación de resultados

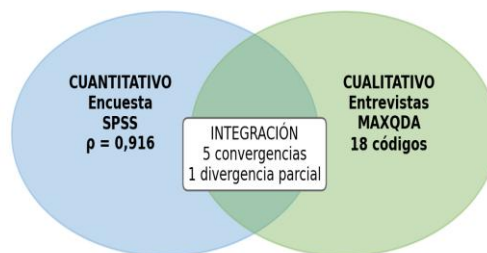
Dimensión	Evidencia cuantitativa	Evidencia cualitativa	Integración
D1 Interpersonal	M = 3,68; nivel Alto	Comunicación horizontal del rector; asimetría con equipo	Convergente con matiz
D2 Político	M = 3,59; P6 = 3,40	Participación directiva alta; docentes excluidos	Convergente complementaria

Dimensión	Evidencia cuantitativa	Evidencia cualitativa	Integración
D3 Administrativo	M = 3,87; P7 = 4,14	Seguimiento valorado; dualidad formativa/punitiva	Convergente con matiz
D4 Individual	M = 3,86; P12 = 4,50	Apoyo al desarrollo; política de bienestar pasiva	Convergente explicativa
D5 Colectiva	M = 3,72; ρ con D2 = 0,880	Convivencia y apoyo confirmados	Fuertemente convergente
D6 Organización	M = 4,12; P16 = 3,91	Confusión en proformas frente a percepción positiva	Divergente complementaria

E1 = rector; E2 = vicerrector; E3 = personal administrativo. Elaboración propia con datos del artículo corregido.

Figura 6. Triangulación metodológica

Triangulación metodológica para ampliar y contrastar los hallazgos



Hallazgos emergentes: asimetría intra-directiva, exclusión participativa y brecha procedimental financiera

Elaboración propia a partir de los resultados cuantitativos y cualitativos del estudio.

3.9 Discusión integrada

DISCUSIÓN

Discusión sobre la convergencia principal en la Dimensión Colectiva

Convergencia principal en la Dimensión Colectiva: el par D2 Política $\times$ D5 Colectiva ($p = ,880$) es el más alto del estudio, y las tres entrevistas confirman esta articulación. La correlación más elevada registrada en el estudio ($p=0.880$, D2 Política $\times$ D5 Colectiva) evidencia un patrón teóricamente significativo y paradójico metodológicamente: la dimensión que muestra mayor impacto sobre el talento colectivo es, al mismo tiempo, aquella con la media más baja en la práctica real (P6: M=3,40).

La evidencia sugiere que, aunque la institución educativa reconoce el potencial de la participación política, en la práctica opera en condiciones que la inhiben sistemáticamente. Esta brecha existente, vista desde el liderazgo distribuido de Spillane (2006), muestra una distribución nominal, puesto que el discurso de participación existe, pero en la práctica no es real, ya que en las decisiones solo participan los directivos. La presencia de esta disociación entre práctica y potencial excede la confirmación de correlaciones.

Discusión sobre los hallazgos emergentes en la Asimetría intra-directiva

Hallazgo emergente en la Asimetría intra-directiva: la entrevista al vicerrector (E2) introdujo una distinción no capturada cuantitativamente: el rector ejerce un liderazgo transformacional mientras el equipo directivo tiende a lo transaccional.

"el rector busca justamente mediante su carisma y llegar de buena manera... no se puede decir lo mismo del resto que conforman los directivos, son más de dar órdenes y no mostrar el camino" (E2 — Vicerrector)

La asimetría intra-directiva obtenida entre un rector con perfil transformacional rodeado de un equipo de prácticas transaccionales evidencia un patrón estructuralmente predecible en instituciones con organización tradicionalmente jerárquicas. Desde el enfoque de la burocracia profesional (Mintzberg, 1998) los niveles intermedios de gestión suelen reproducir mecanismos formales de control (órdenes, cumplimientos, supervisión) aunque el liderazgo posee un eje discursivo de transformación. La evidencia empírica de este estudio establece que los estamentos con acceso directo al rector perciben mayores niveles de GTH (P2: $M=3,64$), que los estamentos mediados por el equipo directivo. Este hallazgo demanda cuestionar los modelos de escalonamiento del liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985; Berkovich, 2016) y plantear la pregunta: ¿la transformación efectivamente es institucional o depende del acceso del personal hacia el líder?

La evidencia apunta que el liderazgo distribuido en Unidad Educativa La Salle, Cuenca, no es genuino debido a que la varianza en P6 ($M=3,40$) y la asimetría entre el perfil transformacional del rector y el enfoque transaccional del equipo directivo sugieren que el liderazgo opera de manera centrada y jerárquica. Sobre esto Berkovich (2016) advierte que el liderazgo transformacional centrado en una sola figura puede generar dependencia institucional antes de capacidades distribuidas, lo que compromete a futuro la sostenibilidad de los resultados cuando el líder no esté presente o sea reemplazado.

Discusión sobre la divergencia D6 con la Gestión Financiera

La divergencia dada entre la percepción cuantitativa favorable de D6 ($M=4,12$) y la brecha procedimental cualitativa localizada en E2 que refiere a la gestión de proformas

presupuestales muestra la disociación entre satisfacción percibida y competencial procedimental real. Thompson (2023) afirma que los instrumentos de autoevaluación aplicados al personal tienden a sobreestimar su percepción sobre procesos de los cuales no tienen información directa. Así sucede en el caso de la Unidad Educativa La Salle, Cuenca, puesto que la divergencia encontrada no es atribuible a un fallo metodológico, sino a una falta de conocimiento del personal sobre la gestión financiera para evaluarla con precisión (este desconocimiento es el hallazgo de la investigación). Por lo tanto, D6 Organización se convierte en el indicador más revelador pues muestra la tensión entre lo que la percepción mide y lo que los procesos reales operan.

Discusión sobre la fortaleza institucional en Desarrollo profesional

La convergencia plena entre los datos cuantitativos (P12: M=4,50; P18: M=4,43, ambos en nivel Muy alto) y los testimonios de los tres entrevistados sobre el apoyo al desarrollo profesional sitúa a esta dimensión como la fortaleza más sólida y estructuralmente afincada de la Unidad Educativa La Salle, Cuenca. No obstante, cabe realizar la pregunta: ¿en qué medida el desarrollo profesional analizado da respuesta a una política institucional sistemática o la figura carismática del actual rector? Hargreaves y Fullan (2012) argumentan que el capital profesional sostenible debe estar anclado a estructuras colectivas y no sobre liderazgos individuales. La coexistencia de medias muy altas en desarrollo (P12, P18) con brechas en participación (P6: M=3,40) y con la asimetría intra-directiva identificada cualitativamente sugiere que, en la Unidad Educativa La Salle, Cuenca, el desarrollo profesional podría estar operando más que como un derecho institucionalizado, como una concesión del liderazgo.

3.9.1 Interpretación de la relación global

La magnitud de $p = 0,916$ supera varias asociaciones reportadas en estudios comparables. La interpretación debe ser prudente: una cultura institucional cohesionada y el uso del mismo instrumento para ambas variables pueden aumentar la covariación. No obstante, la coherencia dimensional y la convergencia cualitativa apoyan la existencia de una relación sustantiva. El liderazgo aparece como un factor organizador de las experiencias de desarrollo, colaboración y funcionamiento.

El resultado coincide con Grissom et al. (2021) y Liebowitz y Porter (2019), quienes describen al liderazgo como una influencia indirecta sobre personal y escuela. También se relaciona con Hargreaves y Fullan (2012): el capital profesional no depende solo de conocimiento individual, sino de relaciones y capacidad de juicio. La mayor asociación con la dimensión colectiva confirma que el liderazgo se vuelve efectivo cuando modifica la forma en que las personas trabajan juntas.

3.9.2 Brecha de potencial-práctica participativa

La principal contribución teórica surge de la combinación entre una correlación dimensional alta y una media práctica baja. El liderazgo político posee el vínculo más fuerte con el talento colectivo, pero la toma de decisiones participativa es el indicador menos valorado. La brecha de potencial-práctica participativa representa la distancia entre la capacidad que tiene una práctica para influir y el grado en que la institución la implementa.

El concepto permite priorizar acciones con criterio de impacto. Una institución podría concentrarse únicamente en los indicadores más bajos; sin embargo, no todos tienen la misma relación con la variable objetivo. P6 es relevante por ambas razones: es el punto más débil y pertenece a la dimensión con mayor asociación con el talento colectivo. Fortalecerlo puede producir un efecto multiplicador, siempre que la participación se diseñe con roles, información y responsabilidad.

3.9.3 Sostenibilidad del liderazgo transformacional

La asimetría entre rector y equipo directivo plantea un riesgo de personalización. Berkovich (2016) advierte que el liderazgo transformacional puede generar dependencia cuando se concentra en una figura. Para que la transformación sea institucional, los comportamientos deben ser compartidos, observables y evaluables. La visión del rector necesita traducirse en protocolos de comunicación, criterios de delegación, acompañamiento y toma de decisiones aplicados por todos los directivos.

El enfoque transaccional puede aportar estructura, pero debe integrarse con propósito y desarrollo. Las metas, controles y consecuencias son legítimos cuando son claros y justos; se vuelven problemáticos cuando sustituyen la explicación, la

retroalimentación o la participación. La propuesta no elimina la autoridad, sino que busca una autoridad coherente, formativa y distribuida de acuerdo con la naturaleza de cada decisión.

3.9.4 Percepción y conocimiento de procesos

La divergencia financiera obliga a distinguir entre satisfacción percibida y competencia procedimental. Una valoración alta puede reflejar confianza en la institución; una pregunta cualitativa puede revelar que la persona no sabe cómo operar un proceso. Ambas fuentes son válidas porque miden niveles distintos. La gestión estratégica del talento debe proporcionar no solo recursos, sino conocimiento para utilizarlos y canales para resolver dudas.

Esta interpretación conecta con la dimensión administrativa. La claridad de procesos reduce tiempos, errores y frustración; también democratiza el acceso a recursos. Un procedimiento conocido permite que docentes y administrativos formulen solicitudes pertinentes, planifiquen y rindan cuentas. La transparencia procedimental se convierte así en una práctica de desarrollo del talento y no únicamente en un asunto financiero.

3.10 Contribuciones, implicaciones y limitaciones de los resultados

Este estudio aporta evidencia cuantitativa sistemática sobre la relación existente entre el liderazgo directivo multidimensional (interpersonal, administrativo y político) y la gestión del talento humano en instituciones educativas de tradición lasallista en el Ecuador, mediante un coeficiente de correlación muy fuerte ($\rho=0,916$; $p<0,001$; $n=101$), lo que posibilita extender este tipo de contextos los modelos anteriormente validados en la literatura anglosajona. En cuanto a la metodología, la triangulación implementada (cuestionario Likert de 18 ítems + entrevistas semiestructuradas analizadas en MAXQDA) posibilitó identificar tres hallazgos cualitativamente emergentes (asimetría intra-directiva, exclusión estructural por estamento y brecha procedimental financiera) que, utilizando la estadística descriptiva e inferencial, solamente, no se logran capturar. El modelo de triangulación propuesto en esta investigación establece un protocolo replicable para otros estudios organizacionales a nivel educativo con liderazgos asimétricos. Además, el hallazgo de la mayor correlación entre el liderazgo político y la

dimensión colectiva de talento ($\rho=0,880$), que con la dimensión individual ($\rho=0,784$), mientras al mismo tiempo se registra la media práctica más baja del instrumento (P6: $M=3,40$). A partir de la integración de los resultados se propone, como categoría interpretativa, la denominada brecha entre potencial y práctica participativa. Este constructo llega a ampliar los modelos de liderazgo distribuido al incorporar la dimensión de capacidad institucional instalada como variable moderadora (Spillane, 2006).

En el plano práctico, los resultados orientan cuatro líneas: crear mecanismos de participación con niveles definidos; alinear estilos y criterios del equipo directivo; institucionalizar el desarrollo profesional y el bienestar; y clarificar procesos administrativos y financieros. Estas líneas se integran en el capítulo de propuesta y se acompañan de indicadores para evitar que las recomendaciones permanezcan en un nivel declarativo.

En el plano metodológico, la investigación demuestra que la triangulación puede revelar condiciones ocultas por una media alta. La divergencia de D6 no debilita el estudio; amplía su poder explicativo. La matriz utilizada puede replicarse en otras instituciones, siempre que se adapten los instrumentos y se proteja la confidencialidad de los participantes.

Las limitaciones aconsejan no extrapolar la correlación global como parámetro poblacional del sistema educativo. El diseño transversal no establece dirección temporal; la medición compartida puede producir varianza de método; y tres entrevistas no agotan la diversidad de experiencias. Futuras investigaciones podrían comparar instituciones, incorporar análisis multinivel, medir resultados de retención y desempeño, y realizar seguimiento antes y después de una intervención.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL

4.1 Denominación de la propuesta

La propuesta es generar un modelo integrado de liderazgo participativo y gestión estratégica del talento humano para la Unidad Educativa La Salle de Cuenca.

4.2 Fundamentación

La propuesta responde a cuatro evidencias: la relación muy fuerte entre liderazgo y talento humano; la elevada asociación entre liderazgo político y dimensión colectiva; la asimetría entre estilos dentro del equipo directivo; y la divergencia entre percepción organizacional y conocimiento de procesos. Su diseño aprovecha dos fortalezas existentes desarrollo profesional y convivencia, con la finalidad de intervenir en participación, alineación y procedimientos.

El mismo se fundamenta en la idea de sostenibilidad la misma que requiere combinar personas y sistemas. La formación y participación del equipo directivo es necesaria, pero insuficiente sin espacios, reglas e indicadores. La creación de comités es insuficiente si no poseen atribuciones claras, siguiendo la misma línea institucional, hace referencia a la comunicación de procesos es insuficiente si no se verifica su comprensión. Por ello, cada componente incluye actividades, responsables, productos, indicadores y frecuencia de seguimiento.

4.3 Objetivos de la propuesta

4.3.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión del talento humano mediante prácticas de liderazgo participativo, alineación del equipo directivo, bienestar integral y estandarización de procesos, con mecanismos de seguimiento que aseguren sostenibilidad y mejora continua.

4.3.2 Objetivos específicos

- Establecer niveles y mecanismos transparentes de participación docente, administrativa y de servicios en decisiones institucionales pertinentes.

- Alinear las prácticas de comunicación, acompañamiento, delegación y seguimiento de los integrantes del equipo directivo.
- Institucionalizar políticas de bienestar y desarrollo profesional vinculadas con necesidades, transferencia e impacto.
- Clarificar procesos administrativos y financieros relacionados con solicitudes, proformas, aprobación, ejecución y rendición de cuentas.
- Implementar indicadores periódicos para evaluar liderazgo, participación, clima, procesos y desarrollo del talento humano.

4.4 Principios de implementación

La implementación de esta propuesta que se encuentra orientada al fortalecimiento del liderazgo y su relación en la gestión del talento humano, requiere establecer principios que orienten las acciones de quienes tienen responsabilidad en cargos directivos, de coordinación y acompañamiento dentro de la institución educativa; la misma, se sustentará en el principio de coherencia para la aplicación de criterios comunes por parte del equipo directivo, el mismo que debe alinearse con los objetivos y valores institucionales, si bien pueden ser adaptables al contexto situacional.

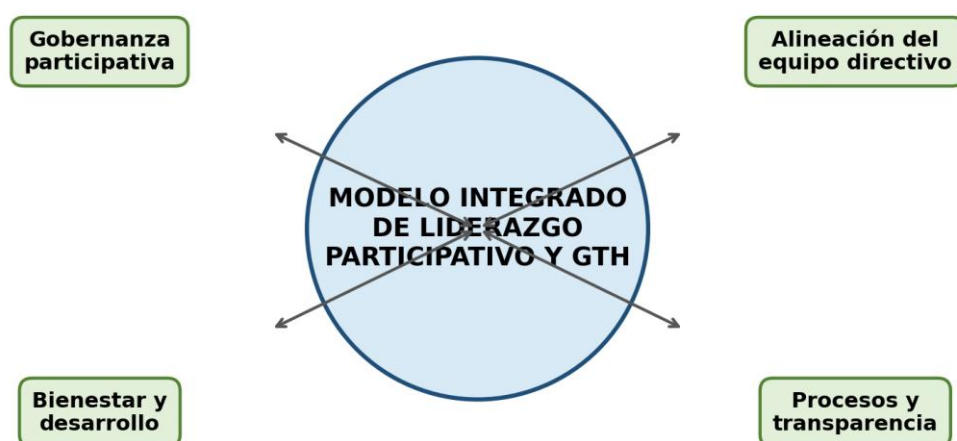
A ello se debe incorporar la participación responsable, mediante la cual los colaboradores interviene en los procesos institucionales, con la claridad suficiente, roles definidos, plazos establecidos y documentación evidenciable de lo desarrollado, esto permite de manera encadenada la subsidiariedad en la toma de decisiones en el nivel más cercano que cuente con las competencias requeridas favoreciendo la autonomía, la responsabilidad y la capacidad de respuesta de los diferentes actores institucionales.

Por otro lado, la propuesta propone considerar el bienestar integral como una condición necesaria para un óptimo desempeño y sostenible a largo plazo, contemplando todas las dimensiones que se requieren observar y cuidar de un colaborador. La transparencia orientará los procesos y decisiones mediante criterios claros, accesibles y verificables, fortaleciendo la confianza, comunicación y la percepción de equidad.

Finalmente, el aprendizaje organizacional el mismo permitirá evidenciar que los resultados obtenidos sean utilizados como una fuente de retroalimentación para afianzar

un proceso de mejora continua, así se generará una cultura de evaluación con datos fidedignos, de esta manera se busca generar condiciones necesarias para el desarrollo de las personas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 7. Modelo integrado de la propuesta



Ejes transversales: comunicación, corresponsabilidad, seguimiento, aprendizaje organizacional y sostenibilidad

Elaboración propia a partir de los hallazgos del estudio.

4.5 Componentes estratégicos

Componente 1. Gobernanza participativa

Busca fortalecer la intervención de los diferentes actores en los procesos de gestión y toma de decisiones, mediante un mapa que establezca cuatro niveles de participación: Información, consulta, colegiación y delegación. Para ello, se propone conformar un Consejo Ampliado de talento Humano, para la implementación, acompañamiento y verificación de las acciones tomadas, no tiene el afán de diluir las responsabilidades de las autoridades, por el contrario, busca construir una comunicación asertiva, sentido de pertenencia y confianza institucional.

Componente 2. Alineación del equipo directivo

Tiene como propósito establecer criterios comunes de liderazgo, que permitan enviar mensajes, tomar decisiones y generar un acompañamiento claro a todos los colaboradores independientemente de la autoridad con la que interactúe. Para ello, se plantea acuerdos de liderazgo, contruidos entre los directivos o sus pares, con esta acción se busca disminuir las diferencias entre los tipos de liderazgo que se perciben por parte de los colaboradores, entre el liderazgo transformacional y transaccional, esto generará una cultura de liderazgo coherente, cercana y orientada al desarrollo del talento humano.

Componente 3. Bienestar y desarrollo profesional

Busca consolidar las acciones que ya existen en los ámbitos de capacitación y acompañamiento mediante una política institucional sistemática, la misma debe iniciar con un diagnóstico anual de las necesidades, itinerarios de desarrollo, mentorías y acciones preventivas de bienestar. La formación continua deberá estar vinculada con necesidades identificadas, objetivos institucionales, y la aplicación de la misma en los puestos de trabajo, en esta, debe constar mecanismos de evaluación que permitan determinar los resultados obtenidos, con la finalidad que el desarrollo profesional sea un proceso continuo y con significado para todos los colaboradores.

Componente 4. Procesos, recursos y transparencia

Este componente busca simplificar y organizar los procesos institucionales, mediante documentación institucional, flujogramas, matrices, solicitudes entre otros documentos, que permita definir, entender y aplicar claramente los mismos.

Complementariamente, se propone trabajar de manera paralela con indicadores que permitan realizar seguimiento en tiempo real para el cumplimiento de los mismos, con ello, se pretende transformar la confianza organizacional existente en un conocimiento procedimental compartido, reduciendo la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos

Tabla 11 Componentes de la propuesta

Componente	Problema que atiende	Producto principal	Indicador de resultado
Gobernanza participativa	P6 = 3,40 y exclusión docente	Mapa de decisiones y mesas participativas	$\geq 70\%$ percibe oportunidades reales de participación
Alineación directiva	Asimetría entre rector y equipo	Acuerdo de prácticas de liderazgo, directivas y calibración	Reducción de dispersión en ítems D1–D3
Bienestar y desarrollo	Bienestar menor que desarrollo	Política anual e itinerarios de desarrollo profesional	$\geq 80\%$ participa y reporta transferencia
Procesos y transparencia	Confusión en procesos institucionales	Manual visual y tablero de seguimiento	$\geq 90\%$ de solicitudes completas y en plazo establecidos

Las metas deberán ajustarse después de establecer la línea base institucional definitiva.

4.6 Plan de acción

Tabla 12 Plan de acción de la propuesta

N.º	Actividad	Responsables	Producto/evidencia	Plazo
1	Aprobar el mapa de decisiones institucionales	Rectorado y Consejo Ejecutivo	Matriz con niveles de información, consulta, colegiación y delegación	Mes 1
2	Conformar Consejo Ampliado de Talento Humano	Rectorado/Talento Humano	Acta, integrantes y calendario	Mes 1
3	Realizar mesas trimestrales por estamento	Vicerrectorado/Coordinaciones	Actas con propuestas y respuestas	Trimestral
4	Diseñar acuerdo de prácticas del equipo directivo	Rector y equipo directivo	Decálogo y protocolo de comunicación	Meses 1–2

N.º	Actividad	Responsables	Producto/evidencia	Plazo
5	Implementar observación y retroalimentación entre directivos	Rector/Tutor externo	Registros de observación y compromisos	Bimestral
6	Capacitar en comunicación, mediación y liderazgo distribuido	Talento Humano	Talleres y evidencias de aplicación	Meses 2–4
7	Aplicar diagnóstico de bienestar y necesidades de formación	Talento Humano/Seguridad y salud	Informe de línea base	Mes 2
8	Crear itinerarios y comunidades de práctica	Vicerrectorado/Jefaturas	Planes y productos de aprendizaje	Meses 3–10
9	Implementar programa	Talento Humano	Calendario de pausas, apoyo y prevención	Mensual

N.º	Actividad	Responsables	Producto/evidencia	Plazo
	preventivo de bienestar			
10	Mapear procesos administrativos	Rectorado/ Administrativos	Diagrama, requisitos, plazos y responsables	Meses 1–2
11	Capacitar al personal en procesos críticos	Rectorado/ Administrativos	Guía rápida y taller práctico	Mes 3
12	Aplicar tablero de indicadores y encuesta de seguimiento	Equipo Directivo	Reporte semestral y plan de mejora	Semestral

Nota. La ejecución se propone para un ciclo anual y puede alinearse con el calendario institucional.

4.7 Fases de implementación

La propuesta busca desarrollarse mediante 4 fases articuladas y progresivas, estas están orientadas a garantizar que las acciones que fueron planteadas se puedan implementar de manera gradual en la dinámica institucional. La misma partirá des una línea base que permita conocer la situación inicial, posteriormente pasará a un desarrollo

de capacidades y la estandarización de prácticas, avanzará con un acompañamiento para la implementación y finalizará con una evaluación enfocada a ajustes y sostenibilidad. Con esta metodología se busca evitar que la propuesta se limite a actividades aisladas o duplicación de esfuerzos, por el contrario, busca de manera progresiva la implementación de una cultura encaminada a los procesos y la gestión del talento humano

Fase 1. Preparación y línea base

Esta primera fase busca desarrollarse en los dos primeros meses, el propósito será generar las condiciones organizativas necesarias para la implementación de la propuesta. Como primer paso se socializará los resultados del diagnóstico, procurando presentar información de manera priorizada, objetiva y evidenciable, con el fin de evitar resistencia o confusión; asimismo, se procederá a la revisión y aprobación del modelo por parte de las autoridades, se definirá claramente un mapa de decisiones y se establecerán los mecanismos de participación institucional según corresponda, esto permitirá establecer un punto de partida verificable y concienciar que la propuesta no pretende únicamente identificar dificultades, si no también, fortalecer las capacidades institucionales y generar mejores condiciones para el desempeño del talento humano

Fase 2. Desarrollo de capacidades y estandarización

En esta fase que se buscará implementar en 2 meses posteriormente a la anterior, se orienta a preparar a los diferentes actores para asumir de manera efectiva las responsabilidades delegadas según la propuesta, se deben desarrollar talleres de formación, acuerdos de liderazgo, espacios de alineación directiva, procesos de mapeo y estandarización en documentación de los procesos institucionales.

La metodología se plantea que sea de carácter práctico y contextualizado, utilizando casos reales, simulaciones, análisis situacionales en la toma de decisiones y ejercicios relacionados con la gestión administrativa. Un criterio fundamental será que cada actividad formativa produzca una evidencia concreta y potencialmente aplicable en la institución, el mismo debe ser medible y evidenciable para poder estandarizarlo e ir mejorando con forma se requiera, esto dará como resultado la obtención de herramientas para transformar prácticas y generar resultados observables.

Fase 3. Implementación acompañada

Para el desarrollo de esta fase, se plantea una duración de seis meses, ya que busca realizar una implementación acompañada, en la cual las estructuras y prácticas definidas anteriormente, de manera sistemática en la dinámica institucional. Este periodo funcionará las mesas participativas, comunidades de práctica, procesos de mentoría y acciones contempladas en el programa de bienestar y desarrollo profesional.

El acompañamiento tendrá como finalidad observar la aplicación efectiva de los aprendizajes, identificar dificultades, facilitar resoluciones y realizar ajustes necesarios a lo largo de la ejecución de los mismos; paralelamente, el equipo directivo recibirá retroalimentación sobre sus prácticas de liderazgo, comunicación y acompañamiento, mientras que los colaboradores deberán contar con información periódica sobre el estado de las propuestas, compromisos y decisiones sugeridas de su parte en los espacios participativos, con esto se busca verificar la transferencia de las acciones a la práctica cotidiana y fortalecer progresivamente la apropiación del modelo por parte de todos los actores.

Fase 4. Evaluación, ajuste y sostenibilidad

Al finalizar el ciclo de implementación se desarrollará una evaluación integral que permita determinar los avances alcanzados, las dificultades detectadas en el camino y las acciones que necesitan ser fortalecidas o modificadas en el caso que correspondan, para ello, se observaran los indicadores seleccionados durante la línea base y con un análisis e inferencia de datos entre los iniciales y finales, se considerarán acciones a tomar para desarrollar de mejor manera los procesos institucionales.

La evaluación no se limitará a medir el nivel de satisfacción de los participantes, sino que buscará evidenciar los cambios en las prácticas institucionales y en la gestión del talento humano, a partir de los resultados, se elaborará un plan de ajuste y sostenibilidad, incorporando las prácticas que hayan demostrado efectividad en protocolos, procedimientos, políticas, planes de formación, entre otros; de tal forma, que la propuesta podrá trascender y ser parte de la cultura institucional a lo largo del tiempo, garantizando satisfacción y calidad.

4.8 Seguimiento y evaluación

Tabla 13 Matriz de seguimiento y evaluación

Resultado	Indicador	Fuente	Frecuencia	Responsable
Participación	% de decisiones consultivas o colegiadas con evidencia	Actas y mapa de decisiones	Trimestral	Consejo Ampliado
Percepción de toma de decisiones	Media de ítem equivalente a P6	Encuesta breve	Semestral	Evaluación institucional
Alineación directiva	Dispersión de valoración entre directivos/estamentos	Encuesta y entrevistas	Semestral	Rectorado
Desarrollo profesional	% de participantes que aplican un aprendizaje	Portafolios y observación	Trimestral	Vicerrectorado
Bienestar	Ausentismo, percepción de carga y acceso a apoyo	Registros y encuesta	Trimestral	Talento Humano

Resultado	Indicador	Fuente	Frecuencia	Responsable
Procesos financieros	% de solicitudes completas, devueltas y resueltas en plazo	Tablero de procesos	Mensual	Administración/ Finanzas
Clima colectivo	Media de D5 y evidencias de colaboración	Encuesta y productos	Semestral	Consejo Ampliado

Nota. La institución debe establecer metas definitivas después de validar la línea base y disponibilidad de registros.

4.9 Riesgos y medidas de mitigación

Tabla 14 Matriz de riesgos de implementación

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
Participación simbólica	Alta	Media	Definir atribuciones, plazos y respuesta obligatoria a propuestas
Resistencia de niveles directivos	Alta	Media	Patrocinio del rector, acuerdos y

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
			acompañamiento individual
Sobrecarga de reuniones	Media	Alta	Integrar espacios existentes y usar agendas breves con productos
Exposición o represalias percibidas	Alta	Baja-media	Canales confidenciales, datos agregados y reglas de respeto
Falta de continuidad por cambio de autoridades	Alta	Media	Incorporar el modelo a políticas, manuales y cronograma anual
Indicadores sin uso	Media	Media	Asignar responsables y revisar el tablero en reuniones decisorias
Confusión entre participación y decisión final	Media	Alta	Comunicar niveles de participación y autoridad correspondiente

Valoración cualitativa inicial; deberá revisarse con el equipo responsable.

4.10 Sostenibilidad y resultados esperados

La sostenibilidad con respecto a la propuesta planteada constituye un elemento fundamental para garantizar que las acciones trasciendan la etapa de implementación inicial y puedan incorporarse de manera progresiva a la gestión y dinámica habitual de la comunidad e institución, en este sentido, la sostenibilidad se sustentará en cinco mecanismos principales: la incorporación del modelo y sus prácticas evidenciables; la asignación de responsables permanentes para cada proceso; espacios y estructuras institucionales bien aprovechadas de manera estratégica; la formación de facilitadores internos para acompañar y replicar acciones; y el seguimiento sistemático mediante indicadores de gestión y resultados. Estos mecanismos permitirán reducir la dependencia de una sola autoridad, de personas específicas o recursos que quedan planteados, pero no existen, favoreciendo que las prácticas diarias se incorporen de manera progresiva en la cultura institucional, de igual manera, los protocolos, procesos, acuerdos, documentación y mecanismos de seguimiento permitan una fluidez y practicidad en las estructuras institucionales desde los directivos y de igual forma con todos los colaboradores.

Los resultados que se esperan, se plantean en tres horizontes, uno a corto plazo, el mismo busca alcanzar una mayor claridad respecto de los procesos de toma de decisiones, funciones, responsabilidades y procedimientos institucionales, así como una mayor alineación del equipo directivo y una participación más informada de los colaboradores; a mediano plazo, se proyecta un fortalecimiento de la valoración del liderazgo directivo, una mayor transferencia de aprendizajes, procesos de formación una reducción de sobre carga operativa, reprocesos administrativos, una mejora en tiempos de respuesta y atención a los grupos de interés y al bienestar del talento humano; para finalizar la visión a largo plazo, se espera consolidar una cultura organizacional institucional, en la que el liderazgo es participativo, responsable, genera autonomía, transparencia, comprensión y gestión del talento humano, todo lo antes mencionado, debe funcionar articuladamente e interdependientemente, con la finalidad de generar una corresponsabilidad y participación de todos, entendiendo que todo debe ser progresivo, no de manera inmediata, dado que romper una cultura ya instaurada requiere de un proceso bien

elaborado con bases sólidas y un camino de aprendizaje, seguimiento y capacidad de adaptación.

Finalmente, la propuesta debe ser entendida como una hipótesis de intervención, susceptible de evaluación, y no como una garantía que brindará resultados inmediatos, su efectividad deberá analizarse paso a paso, mediante un diseño de evaluación que permita comparar la situación inicial con los resultados obtenidos y las acciones aplicadas a lo largo de su implementación. Además de los indicadores perceptuales obtenidos mediante encuestas, se recomienda incorporar, indicadores objetivos e independientes que midan aristas de gestión administrativa que generan datos importantes para la toma de decisiones; la triangulación de estas fuentes permitirían valorar con mayor rigor los cambios producidos y distinguir entre percepción y transformación en la gestión, pues puede darse el caso, que la resistencia al cambio se evidencie en la percepción pero las valoraciones de cambio son altas y efectivas, esto invita a entender como un ciclo de mejora continua y permanente en el itinerario institucional.

CONCLUSIONES

1. La hipótesis general fue respaldada: se identificó una relación positiva, de magnitud muy alta y estadísticamente significativa con la gestión del talento humano ($\rho = 0,916$; $p < 0,001$; $n = 101$). Este resultado evidencia una asociación estrecha entre las percepciones sobre comunicación, participación, toma de decisiones y gestión, y las percepciones de bienestar, colaboración y funcionamiento organizacional. Debido al diseño transversal y correlacional, estos resultados no permiten establecer relaciones causales.
2. El liderazgo directivo fue valorado en nivel Alto ($M = 3,72$). La dimensión administrativa constituyó la principal fortaleza ($M = 3,87$), mientras la política obtuvo la media más baja ($M = 3,59$). El ítem relacionado con la toma de decisiones participativa alcanzó $M = 3,40$ correspondiente a una valoración moderada, lo que identifica la participación como un aspecto prioritario de mejora.
3. La gestión del talento humano alcanzó nivel Alto ($M = 3,90$). El desarrollo profesional y el capital humano fueron fortalezas consolidadas ($P12 = 4,50$; $P18 = 4,43$), mientras el bienestar físico presentó una valoración menor ($P10 = 3,50$). Estos resultados evidencian capacidades favorables en el personal, aunque requiere fortalecer mecanismos institucionales que permitan sostenerlas.
4. La relación dimensional más alta se produjo entre liderazgo político y dimensión colectiva ($\rho = 0,880$). La correlación entre esta asociación elevada y la valoración moderada de la participación en la toma de decisiones permite proponer la categoría interpretativa de brecha entre potencial y práctica participativa alta asociación y baja implementación de la participación sustenta el constructo de brecha de potencial-práctica participativa.
5. La triangulación identificó una percepción diferenciada de las prácticas de liderazgo entre los informantes: el rector fue asociado con características de un estilo transformacional, mientras que en las percepciones recogidas sobre otras prácticas directivas se identificaron rasgos más transaccionales. Esta diferencia surge en la necesidad de fortalecer la alineación de criterios y prácticas dentro del equipo responsable de la gestión institucional.

6. La participación presenta una fractura por estamento. Los procesos participativos se concentran en cargos directivos y no se extienden con igual capacidad al personal docente y administrativo. La solución requiere definir niveles de información, consulta, decisión colegiada y delegación, manteniendo claridad sobre responsabilidades.

7. La dimensión organizacional fue la mejor valorada ($M = 4,12$), pero la evidencia cualitativa reveló confusión en procesos financieros. Esta divergencia demuestra que una percepción favorable puede coexistir con brechas de conocimiento procedimental y confirma el valor expansivo de la triangulación.

8. La propuesta integrada responde a los hallazgos mediante cuatro componentes: gobernanza participativa, alineación directiva, bienestar y desarrollo profesional, y procesos transparentes. Su implementación debe acompañarse de indicadores y evaluación longitudinal para determinar cambios y evitar que las acciones dependan de voluntades individuales.

Tabla 15 Síntesis de conclusiones integradas

Conclusión	Fundamento cuantitativo	Fundamento cualitativo	Prioridad
Relación global muy fuerte	$\rho = 0,916; p < 0,001$	Convergencia en cinco dimensiones	Alta
Participación como nodo crítico	$D2 = 3,59; P6 = 3,40$	Docentes excluidos de decisiones	Alta
Asimetría intra-directiva	Variación en D1 y D2	Rector transformacional/equipo transaccional	Alta

Conclusión	Fundamento cuantitativo	Fundamento cualitativo	Prioridad
Desarrollo profesional fortalecido	$P12 = 4,50$; $P18 = 4,43$	Consenso de los tres informantes	Media-alta
Brecha procedimental financiera	$D6 = 4,12$; $P16 = 3,91$	Confusión en proformas	Media
Dimensión colectiva mediadora	$D2 \times D5 = 0,880$	Convivencia y apoyo confirmados	Alta

Síntesis de los resultados integrados de la investigación.

RECOMENDACIONES

1. Aprobar e implementar el mapa de decisiones institucionales, el mismo permitirá diferenciar de manera más clara los asuntos de carácter informativo, consultivo, colegiado y delegado, de esta manera se establecen los responsables, las competencias, plazos y mecanismos de respuesta en los diferentes niveles. Esta herramienta deberá contribuir a la mejora en la claridad organizacional, evita duplicidad de funciones y fortalece la participación responsable, sin afectar atribuciones legales, administrativas o institucionales.
2. Conformar un Consejo Ampliado de Talento Humano con representación docente, administrativa y de servicios, sin sustituir las atribuciones legales de las autoridades, su función deberá estar claramente delimitado para complementar, y no sustituir, las competencias de las autoridades, favoreciendo la comunicación entre los diferentes niveles de organización y permitiendo que las necesidades o propuestas sean consideradas dentro de la planificación institucional.
3. Implementar un proceso sistemático de alineación del equipo directivo, este debe estar orientado a establecer acuerdos comunes sobre comunicación, acompañamiento, resolución de conflictos, mediación reconocimiento y seguimiento del personal, incorporar mecanismos de observación y retroalimentación entre pares directivos hasta la aplicabilidad eficiente del personal entrenado, de esta manera se fortalece la coherencia del liderazgo y garantiza que los colaboradores reciban criterios institucionales consistentes, independientes del nivel directivo y con corresponsabilidad.
4. Institucionalizar un sistema de desarrollo profesional, sustentado en un diagnóstico periódico de necesidad de formación y en la definición de itinerarios de desarrollo individual y colectivo, para ello se recomienda fortalecer las comunidades de prácticas, los procesos de mentoría y acompañamiento profesional, incorporando mecanismos de evaluación en referencia a la transferencia de aprendizajes según el cargo que desempeña, de igual forma se debe priorizar y potenciar las fortalezas ya existentes, para enfocarse netamente en lo que en realidad se necesita con los colaboradores y los objetivos estratégicos de la institución.

5. Diseñar e implementar una política preventiva de bienestar integral, la misma debe contemplar las dimensiones físicas, psicológicas y sociales del talento humano, considerando aspectos como carga laboral, pausas, condiciones de trabajo, seguridad, acompañamiento y acceso a mecanismos de orientación, su aplicación deberá estar acompañada de indicadores periódicos que permitan identificar de manera oportuna situaciones de riesgo y evaluar la efectividad de las acciones implementadas.

6. Mapear, simplificar y socializar procesos clave de la institución, priorizando aquellos relacionados con los que mayor dificultad presentan, puede ser retrasos en la respuesta, incertidumbre o simplemente se pierden en el desarrollo de los mismos, de esta manera, se puede agilizar de manera optima recursos y tiempo, generando una perspectiva de satisfacción por parte de los grupos de interés, estos deben estar bien definidos, claros y simplificados, reduciendo la carga burocrática, generando evidencias y dando respuesta de manera adecuada a las necesidades institucionales.

7. Realizar una evaluación posterior a la implementación de la propuesta, mediante la reaplicación de una versión validada del instrumento de investigación después de un ciclo anual, complementándola con entrevistas dirigidas a un número mayor de docentes y personal administrativo. Se recomienda, además, incorporar indicadores objetivos relacionados con participación, ausentismo, rotación, tiempos de respuesta, cumplimiento de procesos, formación y desempeño, así como realizar análisis diferenciados por estamento cuando las condiciones metodológicas lo permitan. Esto permitirá identificar cambios, valorar la efectividad de las acciones implementadas y generar evidencia para el proceso de mejora institucional.

8. Promover futuras investigaciones comparativas y longitudinales en instituciones educativas de características similares, particularmente aquellas pertenecientes a comunidades educativas de tradición religiosa, con el propósito de analizar la estabilidad y comportamiento del constructo relacionado con la brecha entre el potencial y la práctica participativa del liderazgo. La comparación entre instituciones y el seguimiento de los resultados a través del tiempo permitirán ampliar la comprensión del fenómeno, identificar factores contextuales y valorar la posibilidad de generalización analítica de los hallazgos obtenidos en la presente investigación.

REFERENCIAS

- Abad, F. (2010). Liderazgo y dirección organizacional. Editorial Académica.
- Abd Karim, A., Agus, D. W., Fikriyah, F., Rosadah, R., Aip Syarifudin, W., Triono, K. L., & Nurkholis, N. (2023). A study on managerial leadership in education: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(6), e16834.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16834>
- Alfaro Peña, G. B. (2023). El liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada, Lima 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7240–7262.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6715
- Avellan-Santana, L. A., Salvatierra-Carranza, M. A., Vera-Santana, A. del R., & García-Vera, F. M. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(9), 130–142.
Fundacionkoinonia <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>
- Baque-Cantos, L., & Cañarte-Quimis, J. (2023). Gestión educativa y talento humano en instituciones de educación básica del Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(1), 98–108. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v3i3>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bellibaş, M. Ş., & Liu, Y. (2017). Multilevel analysis of the relationship between principals' perceived practices of instructional leadership and teachers' self-efficacy perceptions. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 49–69.
<https://doi.org/10.1108/JEA-12-2015-0116>
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: Time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609–622.
<https://doi.org/10.1108/JEA-05-2015-0040>

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- 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.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2022). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71—98). Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2022). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Casa Generalicia de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2020). *El proyecto educativo lasallista: Identidad, misión y valores*. De La Salle International.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/23328584211014467>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications. ISBN: 978-1071817100

- Cueto Urbina, E. (2020). Editorial: Investigación cualitativa. *Comité Científico Applied Sciences in Dentistry*, 1, 2.
<https://ieya.uv.cl/index.php/asid/article/download/2574/2500>
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E., & Ahtaridou, E. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. Open University Press / McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. Wallace Foundation. <https://doi.org/10.1177/23328584211051084>
- Hairon, S., y Goh, J. W. P. (2015). Pursuing the elusive construct of distributed leadership: Is the search over? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 693–718. <https://doi.org/10.1177/1741143214535745>
- Hallinger, P., & Kovacevic, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89(3), 335–369.
<https://doi.org/10.3102/0034654319830380>

- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. Teachers College Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ingersoll, R., Merrill, E., Stuckey, D., & Collins, G. (2021). Seven trends: The transformation of the teaching force. Consortium for Policy Research in Education. <https://doi.org/10.12698/cpre.2021.rr2021-1>
- Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling (5th ed.). Guilford Press. ISBN: 978-1462551910
- Kotter, J. P. (2023). Leading change (edición revisada). Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The Four Paths Model." *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570–599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>.
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard Business School Press.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press.

- Morales, F. (2023). Políticas institucionales y satisfacción laboral docente: un estudio correlacional en instituciones educativas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 91(2), 55–74.
<https://doi.org/10.35362/rie9125432>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11–24.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2024). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2019). TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Ozdogru, M., Sarier, Y., & Korucuoglu, T. (2025). How leadership and school climate influence student achievement: Evidence from a comparative meta-analysis. *Educational Process: International Journal*, 15(1), 1–30.
<https://doi.org/10.22521/edupij.2025.15.156>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Spector, P. E. (2025). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2023). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (23rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D. (2007). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ulyani, A. S., Bachtiar, M., & Fauzi, A. (2024). Leaders, managers and leadership in educational institutions. *Journal of Scientific Research, Education and Technology*, 3(1), 11–18. <https://doi.org/10.58526/jsret.v3i1.306>
- UNESCO. (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa
- Vásquez, I. (2016). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Gestipolis, 1–12. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-métodos-de-investigación.pdf>
- Warr, P. (2023). *Work, happiness and unhappiness* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429442377> si es e-book.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications. ISBN: 978-1506336169.

Zafra Galvis, O. (2006). Investigación correlacional. *Revista Científica General José María Córdova*, 4, 13–14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476259067004>

ANEXOS

Anexo A. Cronograma del trabajo de investigación

Tabla 16 Cronograma referencial de investigación

Actividad	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Revisión y delimitación	•	•						
Diseño y validación de instrumentos		•	•					
Autorización y aplicación de encuesta			•	•				
Entrevistas y transcripción				•	•			
Procesamiento SPSS y MAXQDA					•	•		
Triangulación y discusión						•	•	

Actividad	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Diseño de propuesta							•	•
Redacción y revisión final							•	•

Cronograma reconstruido para la tesis; ajustar a las fechas reales y evidencias del proceso.

Anexo B. Presupuesto referencial

Tabla 17 Presupuesto referencial

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario USD	Subtotal USD	Justificación
Encuestas y entrevistas	Google Forms	1	0,00 USD	0,00 USD	Aplicación de encuestas en línea sin costo.
Movilización y logística	Computador a personal	1	0,00 USD	0,00 USD	Todo el trabajo se realizó digitalmente, sin insumos físicos.
Transcripción y	Traslados	4	3,50 USD	14,00 USD	1) Solicitud de autorización, 2)

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario USD	Subtotal USD	Justificación
procesamiento					Entrevistas, 3) Socialización y aplicación de encuestas, 4) Agradecimiento y compromiso de entrega digital.
Software o soporte estadístico	Licencia SPSS (estudiante)	1	60,00 USD	60,00 USD	Procesamiento de datos cuantitativos.
TOTAL				74,00 USD	

Anexo C. Cuestionario de liderazgo directivo y gestión del talento humano



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA POSTGRADO: PROGRAMA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE CUENCA

Tema: “El liderazgo directivo y su incidencia en la gestión del talento humano en la unidad educativa La Salle de Cuenca”

Responsable: Santiago Xavier Espinoza Rodríguez

Duración: 10 a 15 minutos (redacte tiempo estimado)

Aplicación: Presencial

Fecha de aplicación: 26/1/2026

Estimado/a participante:

Le invitamos cordialmente a colaborar en esta investigación académica cuyo objetivo es analizar la relación del liderazgo directivo en la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle de Cuenca. Su propósito es recoger información valiosa sobre las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con el liderazgo y la administración del personal en nuestra institución.

Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos. No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.

Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Al continuar con la encuesta, usted manifiesta su consentimiento

informado para participar de manera libre y voluntaria.

Declaración:

“He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar voluntariamente en la encuesta y autorizo el uso académico de mis respuestas, garantizando mi anonimato.”

Si ☐ No ☐

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta antes de responder. Marque con una “X” o seleccione la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas; responda con total sinceridad. En caso de dudas, solicite apoyo al encuestador o revise el ejemplo incluido al inicio del cuestionario. La información recopilada se analizará de forma agrupada y no permitirá identificar individualmente a los participantes.

En los ítems tipo Likert, utilice la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

Datos personales

Edad:		Nivel educacional:		Sexo:	
18-30 años		Primaria		Masculino	Femenino
31-50 años		Secundaria			
51-65 años		Nivel superior			
65+ años		Ninguno			

Escala de Likert

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nota: Marque con una “x” la respuesta acorde a su criterio, tomando como referencia la escala de Likert.

Preguntas	Calificación				
	1	2	3	4	5

Variable 1. Liderazgo Directivo					
<u>Dimensión: Liderazgo Interpersonal</u>					
Indicador: Comunicación asertiva					
¿El directivo escucha de manera activa en sus interacciones con el equipo?					
Indicador: Empatía					
¿El directivo reconoce mi esfuerzo y logros laborales?					
Indicador: Resolución de conflictos					
¿Los conflictos que se presentan en la institución se resuelven de manera adecuada?					
<u>Dimensión: Liderazgo Político</u>					
Indicador: Comunicación persuasiva					
¿Me siento motivado en mi trabajo gracias al estilo de liderazgo del directivo?					
Indicador: Consenso y apoyo					
¿El directivo demuestra escucha de manera activa en sus interacciones con el equipo?					
Indicador: Toma de decisiones					
¿El directivo promueve la participación del personal en la toma de decisiones institucionales?					
<u>Dimensión: Liderazgo Administrativo</u>					
Indicador: Decisiones estratégicas					
¿El directivo realiza seguimiento y control de las actividades del personal?					
Indicador: Cumplimiento de objetivos					
¿El directivo organiza eficientemente los procesos administrativos relacionados con el personal?					
Dimensión: Gestión del tiempo					
¿El directivo administra de manera adecuada las actividades y tiempos institucionales?					
Variable 2. Gestión del Talento Humano					
<u>Dimensión: Individual</u>					

Indicador: Bienestar físico					
¿Siento que la institución educativa se preocupa por mi bienestar físico?					
Indicador: Desarrollo personal					
¿Siento que la obra educativa se preocupa por mi desarrollo personal?					
Indicador: Autodeterminación					
¿Me considero capaz de resolver los desafíos que se presentan en mi labor diaria?					
<u>Dimensión: Colectiva</u>					
Indicador: Participación en redes asociativas					
¿El liderazgo directivo fomenta el trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo?					
Indicador: Salud Comunitaria					
¿El liderazgo directivo fomenta el y cuidan la salud comunitaria?					
Indicador: Convivencia y apoyo					
¿El liderazgo directivo contribuye positivamente al clima organizacional?					
<u>Dimensión: De la organización</u>					
Indicador: Eficiencia financiera					
¿El liderazgo directivo gestiona de manera adecuada y eficiente el ámbito financiero institucional?					
Indicador: Indicadores de procesos					
¿La institución cuenta con un manual de procesos como herramienta organizacional?					
Indicador: Indicadores de capital humano					
¿Poseo las competencias técnicas necesarias para cumplir con mis responsabilidades?					



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA
DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

PROYECTO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR (A)

Lic/Ing. Espinoza Rodríguez Santiago Xavier

TEMA:

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD
EDUCATIVA LA SALLE DE CUENCA**

De manera encarecida se solicita responder la siguiente entrevista, ya que la mismas serán parte fundamental en una investigación sobre el liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la obra educativa, esta entrevista será confidencial y anónimo con el unico fin de recolectar información para el trabajo

Tema: EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD EDUCATIVA LA SALLE DE CUENCA

Unidad Educativa La Salle, Cuenca.

Duración estimada: 30–45 minutos.

Número de preguntas centrales: 10 (con posibilidad de repreguntas).

Sección 1. Introducción

Presentación y explicación de la entrevista.

Muy buenos días/tardes. Mi nombre es Xavier Espinoza y formo parte del equipo de investigación del proyecto titulado ‘El liderazgo directivo y su incidencia en la gestión del talento humano en la Unidad Educativa La Salle de Cuenca’. El objetivo de esta entrevista es conocer sus experiencias y percepciones sobre el liderazgo de los directivos y cómo este influye en la gestión del talento humano dentro de la institución. Sus aportes serán fundamentales para enriquecer el análisis y dar mayor validez a los resultados del estudio.

- Garantía de confidencialidad y uso académico de la información.

Quiero asegurarle que toda la información que usted comparta será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos obtenidos se utilizarán únicamente con fines académicos y científicos, sin revelar su identidad ni asociar sus respuestas a su nombre. La información será analizada de manera general y colectiva, respetando siempre su privacidad.

- Solicitud de consentimiento verbal.

Antes de iniciar, le solicito su consentimiento para participar en esta entrevista. Su participación es completamente voluntaria y puede decidir no responder alguna pregunta o retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia. ¿Está de acuerdo en participar y autoriza el uso académico de sus respuestas?

Sección 2. Preguntas centrales

Dimensión: Liderazgo Interpersonal

1. ¿Cómo describiría la forma en que los directivos se comunican con usted y con el equipo?
 - Repregunta: ¿Podría darme un ejemplo de una situación en la que se sintió escuchado o no?
2. ¿En qué medida percibe empatía y reconocimiento de parte de los directivos hacia su trabajo?
 - Repregunta: ¿Qué impacto tiene esto en su motivación diaria?

Dimensión: Liderazgo Político

3. ¿Considera que los directivos transmiten una visión estratégica clara para la institución?
 - Repregunta: ¿Cómo influye esa visión en su compromiso laboral?
4. ¿Qué oportunidades ha tenido para participar en decisiones institucionales?
 - Repregunta: ¿Cómo se siente respecto a ese nivel de participación?

Dimensión: Liderazgo Administrativo

5. ¿Cómo evalúa la capacidad de los directivos para organizar y dar seguimiento a las actividades del personal?
 - Repregunta: ¿Qué mejoras sugeriría en este aspecto?
6. ¿Qué tan efectiva considera la gestión del tiempo institucional por parte de los directivos?
 - Repregunta: ¿Cómo afecta esto al desarrollo de sus funciones?

Dimensión: Gestión del Talento Humano – Individual

7. ¿Qué acciones de la institución percibe como apoyo a su bienestar físico y desarrollo personal?
 - Repregunta: ¿Qué iniciativas considera más valiosas?

Dimensión: Gestión del Talento Humano – Colectiva

8. ¿Cómo influye el liderazgo directivo en la convivencia y el clima organizacional?
 - Repregunta: ¿Podría compartir una experiencia positiva o negativa?

Dimensión: Gestión del Talento Humano – Organizacional

9. ¿Qué opinión tiene sobre la manera en que se gestionan los recursos financieros y procesos administrativos?

- Repregunta: ¿Qué impacto cree que tiene esto en la eficiencia institucional?
- 10. ¿Considera que la institución fomenta el desarrollo de competencias técnicas en el personal?
- Repregunta: ¿Qué tipo de capacitación cree que sería más necesaria?

Sección 3. Cierre

- Agradecimiento

Quiero agradecerle sinceramente por el tiempo que ha dedicado a esta entrevista y por la apertura con la que compartió sus experiencias y opiniones. Sus aportes son de gran valor para el desarrollo de esta investigación.

- Reiteración de la confidencialidad.

Le recuerdo que toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos y científicos. No se revelará su identidad ni se asociarán sus respuestas a su nombre.

- Invitación a compartir cualquier comentario adicional.

Antes de finalizar, quisiera darle la oportunidad de añadir cualquier comentario, sugerencia o reflexión que considere importante y que no haya sido abordado en las preguntas anteriores. Sus aportes adicionales también serán muy valiosos para enriquecer el estudio.