



Incidencia del Liderazgo directivo en la gestión del talento humano de la Salle de Cuenca

The Influence of Managerial Leadership on Human Talent Management at La Salle in Cuenca

Santiago Xavier Espinoza Rodríguez ^{1*} y Renzo Gutiérrez Contreras ²

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;
<https://orcid.org/0009-0006-4546-6375>

² Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;
<https://orcid.org/0009-0005-2054-2821> ; rgutierrez5490@upse.edu.ec

* Correspondencia: santiago.espinozarodriguez9903@upse.edu.ec

Cita: Espinoza Rodríguez, S. X., & Gutiérrez Contreras, R. (2026). The Influence of Managerial Leadership on Human Talent Management at La Salle in Cuenca. *Horizon Nexus Journal*, 4(3), 1-18. <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n3/141>

 <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n3/141>

Recibido: 09/05/2026
Revisado: 21/06/2026
Aceptado: 28/06/2026
Publicado: 01/07/2026



Copyright: © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC).**

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Resumen: El liderazgo directivo en las instituciones educativas no se reduce al manejo efectivo de los recursos materiales, sino que, responde a cómo se gestiona el talento humano en función de cómo se sienten las personas y de su desarrollo profesional. La presente investigación analiza la relación entre el liderazgo directivo y la gestión estratégica del talento humano en la Unidad Educativa Hermano Miguel De La Salle de Cuenca, Ecuador. A través de un diseño mixto, no experimental y de corte transversal correlacional, se aplicó un cuestionario a 102 participantes. Los resultados evidencian una correlación fuerte entre las variables y asimetría entre estilos de liderazgo, la limitada participación docente en la toma de decisiones y brechas en la gestión administrativa. Se concluyó que el liderazgo directivo constituye un factor determinante en la gestión del talento humano, destacándose la necesidad de fortalecer enfoques participativos y mecanismos institucionales sostenibles.

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

Abstract: Managerial leadership in educational institutions is not limited to the effective management of material resources; rather, it is closely related to the way human talent is managed, considering both staff well-being and professional development. This study analyzes the relationship between managerial leadership and the strategic management of human talent at Unidad Educativa Hermano Miguel De La Salle in Cuenca, Ecuador. Using mixed methods, non-experimental, cross-sectional, and correlational design, a questionnaire was administered to 102 participants. The findings reveal a strong correlation between the variables, as well as imbalances among leadership styles, limited teacher participation in decision-making processes, and gaps in administrative management. The study concludes that managerial leadership is a determining factor in human talent management, highlighting the need to strengthen participatory approaches and sustainable institutional mechanisms.

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

1. Introducción

Dentro del contexto de las transformaciones del sistema educativo del siglo XXI, el liderazgo directivo se ha consolidado como un factor estratégico en la mejora de la calidad institucional y del desempeño organizacional (Utami et al., 2025). Diversos estudios internacionales evidencian que el liderazgo directivo influye significativamente en variables críticas como el clima organizacional, la motivación docente y los resultados académicos de los estudiantes (OCDE, 2019; Ulyani et al., 2024).

La UNESCO (2016) desde un contexto global, destaca como el fortalecimiento del liderazgo educativo es vital para alcanzar el cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible, referente a la educación inclusiva y la calidad del servicio. Sobre este punto, sostienen Pont et al. (2008) que los modelos de liderazgo escolar que son más participativos, y que están vinculados estrechamente con la gestión de talento humano, han demostrado ser más eficaces al momento de alcanzar sus objetivos. No obstante, existe una tensión no resuelta en otros estudios sobre los enfoques del liderazgo distribuido y los modelos de liderazgo transformacionales, por lo que se plantea dudas sobre la sostenibilidad a largo plazo del liderazgo en contextos de organizaciones de estructuras jerárquicas, como pueden ser las instituciones educativas de corte religioso (Leithwood et al., 2020; Spillane, 2006).

Estudios realizados sobre el liderazgo directivo y su relación con la gestión de talento humano, en Latinoamérica, revelan efectos positivos en la satisfacción laboral y el desempeño docente (*Impact of School Management in the Latin American Context. Impacto de La Dirección Escolar En El Contexto Latinoamericano.*, 2020; Ñañez-Silva et al., 2023). A pesar de eso, estos estudios tienen limitaciones en cuanto a su aplicabilidad en contextos específicos, sobre todo en organizaciones de estructuras jerárquicas consolidadas. Investigaciones recientes, en Ecuador (Baque-Cantos & Cañarte-Quimis, 2023; Avellan-Santana et al., 2022) resaltan la importancia del liderazgo transformacional, aunque sin analizar a fondo las dinámicas internas de participación organizacional.

En este escenario, se identifica una brecha de conocimiento relevante: la ausencia de estudios que analicen empíricamente la relación entre liderazgo directivo y gestión del talento humano en instituciones educativas de tradición lasallista en el contexto ecuatoriano. Esta brecha se acentúa al considerar las tensiones entre los discursos institucionales de participación y las prácticas organizacionales reales. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo directivo en la gestión del talento humano en la Unidad Educativa Hermano Miguel de La Salle de Cuenca (UEHM), 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 a las demandas educativas actuales y la práctica de sus valores institucionales.

La hipótesis planteada sostiene que hay una relación significativa entre ambas variables; mientras se propone, desde la evidencia empírica, el planteamiento de un constructo interpretativo denominado brecha potencial-práctica participativa, para comprender la discrepancia existente entre la relevancia teórica del liderazgo participativo y su implementación efectiva en contextos institucionales. Este estudio se estructura desde un marco teórico que trata sobre los diferentes tipos de liderazgo directivo, las

estrategias de liderazgo en la gestión educativa, la gestión del talento humano y los niveles de desempeño institucional (Liebowitz & Porter, 2019). La metodología adopta un enfoque mixto, con predominio cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal descriptivo de alcance correlacional. Los resultados obtenidos se presentaron mediante un análisis estadístico descriptivo e inferencial con las herramientas empleadas en la investigación; posteriormente, dicha información se articuló mediante una matriz de triangulación de datos.

Liderazgo directivo

El liderazgo directivo constituye el eje vertebrador de la gestión educativa contemporánea, al articular capacidades técnicas, interpersonales y estratégicas que orientan a las comunidades escolares 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, la delegación, la promoción y la evaluación de proyectos"(p.33), 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) señalan que el liderazgo directivo es un sistema de prácticas integradas que influyen directamente en el aprendizaje estudiantil a través de rutas mediadoras como: la emocional, la racional, la familiar y la organizacional, que pueden ser moldeadas por la acción del directivo (p. 572). En ese mismo sentido, Hallinger y Kovacevic (2019) sostienen que el liderazgo debe generar estructuras que permitan el aprendizaje organizacional, el desarrollo profesional y la mejora continua del personal de manera que, el rol directivo sea un rol enfocado a movilizar capacidades humanas, y no solamente a gestionar estructuras fijas.

Murillo (2006), entiende al liderazgo directivo desde de tres dimensiones: la interpersonal, la político y la administrativa. El liderazgo interpersonal se construye a través de vínculos de confianza, el reconocimiento al personal y la colaboración. Este tipo de liderazgo implica el manejo de habilidades como la escucha activa y la mediación, que pueden ser medidas a través de dimensiones como la comunicación asertiva, la empatía y la resolución de conflictos. La comunicación asertiva es la efectividad del mensaje, medida por su claridad, la reducción del 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 confiabilidad el compromiso personal con 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. Para Day et al. (2011), la construcción de relaciones empáticas es una dimensión invariable para el desarrollo de un liderazgo exitoso. Por último, dentro de las competencias directivas que mejores resultados tienen para conseguir la estabilidad organizacional está la resolución de conflictos (Bolman y Deal 2017).

El liderazgo político consiste en la capacidad del directivo para construir consensos mediante la comunicación persuasiva ante las problemáticas del poder, los intereses personales y las coaliciones propias de una institución educativa. Este liderazgo promueve y viabiliza la toma de decisiones desde diversas perspectivas u opiniones,

tomando distancia de la imposición o la manipulación (Grissom, Egalite, y Lindsay, 2021; Murillo, 2006), y se orientándose a articular visiones compartidas entre todos, en un consenso deliberativo que movilice al colectivo hacia los objetivos compartidos de la institución (Hairon y Goh, 2015).

La comunicación persuasiva permite desarrollar en la visión directiva una dinámica que integre los valores y expectativas del personal en la construcción de consensos. A través de consensos el directivo transforma la diversidad de intereses en una acción común, distribuyendo las responsabilidades del liderazgo entre varios actores lo que genera ambientes más resilientes y adaptables (Kotter, 2023; Spillane, 2006). Para finalizar, la toma de decisiones en el 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, lo que incrementa el compromiso personal. Para Páez, Intriago y Salazar (2022), para la situación contextual ecuatoriana, las estrategias de planificación participativa favorecen la unión institucional y mejoran la efectividad de las decisiones.

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, tanto el constructo como la operacionalización empírica, aún es inconsistente. En el contexto de esta investigación, por tratarse de una institución tradicional jerárquica, se adopta el modelo de Leithwood et al. (2020) como marco explicativo primario, sin desestimar las prácticas de distribución parcial del liderazgo que puedan operar en dimensiones específicas.

Por último, el liderazgo administrativo trata sobre la capacidad que tiene el líder para planificar, gestionar recursos, viabilizar procesos y garantizar el alcance de los objetivos institucionales en un tiempo establecido. Según Hallinger & 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 y eliminando la burocracia ineficiente en los procesos, por medio de las decisiones estratégicas, el cumplimiento de objetivos institucionales y la gestión eficiente del tiempo.

Las decisiones estratégicas orientan el camino que toma la institución a corto y mediano plazo hacia ventajas competitivas sostenibles, tomando en cuenta las capacidades internas del equipo, el análisis del entorno, la asignación de recursos necesarios, el diseño de proyectos y la contratación del personal (Porter, 1996). Para cumplir los objetivos institucionales se debe alinear los esfuerzos individuales del personal con la misión y la visión institucionales. La claridad de los objetivos permite al personal saber que se espera de él, y como puede ser monitorizado su desempeño, generando así la responsabilidad compartida. Por último, la gestión eficiente del tiempo reduce las interrupciones administrativas innecesarias y optimiza el tiempo productivo del personal (Drucker, 1954; Hallinger y Kovacevic, 2019).

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. Para Kotter (2023) son "conjuntos

planificados y sistemáticos de acciones, técnicas y enfoques que los líderes educativos implementan para influir efectivamente en su equipo, optimizar el desempeño organizacional y alcanzar objetivos institucionales específicos" (p. 178) mediante la movilización perspicaz del talento humano.

Senge (1990) define a las estrategias de liderazgo como "enfoques sistémicos y holísticos que trascienden las técnicas tradicionales de gestión, enfocándose en el desarrollo de organizaciones que aprenden" (p. 267) y ubica al líder como catalizador de alto rendimiento. Dentro de las investigaciones realizadas por Páez (2022) en la Sierra ecuatoriana, se evidenció que las estrategias de planificación participativa favorecen la toma de decisiones colaborativas y desarrollan habilidades institucionales clave. 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 de su capacidad intelectual. Así la dimensión emocional se convierte en una condición habilitante para el desarrollo positivo del clima laboral, la motivación, el reconocimiento y el apoyo mutuo (Litwin, 1968).

Gestión estratégica del talento humano

En las últimas décadas, la gestión estratégica del talento humano se ha tornado en un modelo menos operativo y burocrático, para desarrollarse con un enfoque más personalizado y efectivo, considerando al personal como el activo más valioso para la institución. Chiavenato (2017), define a esta gestión como "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 (2023), realizadas en instituciones de Canadá y Estados Unidos, se identificó que las estrategias de gestión organizacional explican el 68% de la variación en el desempeño institucional. Además, Porter (1996) señala que cada institución educativa debe construir estrategias basadas en ventajas sostenibles a largo plazo mediante una propuesta pedagógica diferenciadora que desarrolle 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, incide directamente en la mejora de la satisfacción y la 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. Así, las dimensiones desarrolladas en la gestión del talento humano se enfocan tanto desde la perspectiva individual como desde la grupal.

La dimensión individual abarca el conjunto de condiciones, oportunidades y percepciones que determinan el bienestar, el crecimiento y la autonomía de cada miembro de la organización educativa (Ingersoll et al., 2021). Esta dimensión reconoce que la calidad de la gestión institucional se expresa, en su nivel más concreto, en la experiencia cotidiana de cada persona que integra la comunidad escolar. Esta

dimensión se operacionaliza mediante tres indicadores: bienestar físico, desarrollo personal y autodeterminación.

El bienestar físico constituye una condición fundamental sobre la que se construye el rendimiento individual, identificándose en él, a las dimensiones física, psicológica y social como predictores directos de la productividad y clima institucional (Collie, 2021; Warr, 2023). El desarrollo personal, trata sobre las oportunidades de formación y crecimiento a las que cada miembro del personal percibe haber accedido independientemente de la oferta institucional disponible. Noe (2024) señala que el desarrollo continuo del talento es la práctica con mayor impacto en la retención a largo plazo y en el desempeño superior. Finalmente, la autodeterminación se refiere a la percepción de que el personal docente tiene su propia competencia, autonomía y sentido de propósito laboral (Ryan y Deci, 2000; Bellibaş & Liu, 2017).

La dimensión colectiva abarca las prácticas, dinámicas y estructuras que dan forma a la vida comunitaria en la institución, a través de equipos organizados y unidos que logran objetivos que individualmente no podrían. Los indicadores que permiten medir la funcionalidad de la dimensión colectiva son las redes asociativas, las redes de salud comunitaria, y convivencia y de apoyo (Liu y Gümüş, 2021). La participación en redes sociativas se expresa, según Hargreaves y Fullan (2012), en la capacidad del personal para compartir conocimientos, construir confianza colectiva y colaborar en proyectos.

Este tipo de redes de liderazgo generan una mayor capacidad de innovación en el personal y una mayor capacidad de adaptación ante los problemas que surgen (Spillane, 2006). Por otra parte, la salud comunitaria hace referencia a todo aquello relacionado con el bienestar colectivo institucional, es decir, el nivel de estrés, el manejo de conflictos, el apoyo entre pares, la percepción de seguridad, entre otros aspectos. 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 refieren al modo en que el personal vive las relaciones de trabajo y a cómo estas influyen en el clima organizacional. Spector (2025) afirma que uno de los predictores más sólidos de la satisfacción laboral es la calidad de las relaciones interpersonales y que los niveles altos de satisfacción se correlacionan con un mayor compromiso organizacional, mejores resultados educativos y una menor rotación de personal. Sin embargo, la gestión del talento humano entendido por Chiavenato (2017), como una articulación de políticas normadas contrasta frente a la postura crítica sostenida por Noe et al. (2024) e Ingersoll et al. (2021), quienes afirman que GTH actúa de manera reactiva, fragmentada y dependiente del liderazgo de turno y no de estructuras institucionalizadas.

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 se mide en la forma como una institución maneja y asigna sus recursos para maximizar los resultados esperados y el desarrollo de su personal. El uso estratégico de los recursos genera una ventaja sostenible frente a la competencia utilizando de mejor forma las capacidades propias de cada institución (Cameron, 2022; 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) indica que el desempeño organizacional se expresa en la manera como la institución realiza sus funciones de forma consistente, orientada y adaptada hacia la mejora continua. La existencia de un manual de procesos socializado, pertinente y actualizado es un signo de madurez en la gestión de talento humano institucional.

En este sentido, el capital humano es el principal activo en las instituciones, ya que el desempeño individual funge como indicador más directo de la calidad en la gestión del talento humano. La satisfacción laboral es tanto un resultado de una gestión eficaz del talento como un predictor del rendimiento futuro (Campbell, 2022; Ulrich, 2007; Spector, 2025). En síntesis, los indicadores de capital humano evalúan el nivel de competencias técnicas, la satisfacción laboral y el rendimiento del personal como expresión del valor acumulado del talento institucional.

Niveles de Desempeño Institucional

Según Cameron (2022), el desempeño institucional es la forma como una institución aliena su cultura, misión y mecanismos de gestión, para alcanzar sus objetivos estratégicos. Dentro del desempeño institucional, el desempeño laboral, está ligado al sentido de bienestar personal que constituye un predictor del clima laboral y la productividad (Warr, 2023). La satisfacción laboral tiene correlación con el liderazgo eficaz y la gestión del talento humano, evidenciando que el aumento del compromiso organizacional se expresa con menos rotación del personal y mejores resultados institucionales (Ozdogru et al., 2025; Spector, 2025).

Según Borman (2022) y Campbell (2022), los indicadores de desempeño laboral como la integración al comportamiento organizacional, muestran el nivel de satisfacción del personal de manera que se pueda medir, a través de gradaciones jerárquicas, la contribución individual hasta que pueda llegar hacia un impacto grupal.

2. Materiales y Métodos

La investigación adoptó un diseño mixto concurrente con triangulación de datos, en el cual se integran de manera simultánea enfoques cuantitativos y cualitativos. La cuantificación de los datos se basa en un diseño no experimental, correlacional y transversal, mientras que los datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas aplicada exclusivamente al equipo directivo complementan los resultados cuantitativos y brindan una comprensión más amplia del fenómeno estudiando (Creswell & Plano Clark, 2023). Así, 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 estipuló 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 (Hi) planteada es: El liderazgo directivo se relaciona de manera positiva y significativa con la gestión del talento humano ($r \neq 0$; $p < 0.05$) en la Unidad Educativa Hermano Miguel De La Salle de Cuenca.
- La hipótesis nula (H0): El liderazgo directivo no incide en la gestión del talento humano de la Unidad Educativa Hermano Miguel De La Salle de Cuenca.
- Y la hipótesis alterna (Ha): El liderazgo directivo podría estar incidiendo de manera diferenciada en las dimensiones de la gestión del talento humano de la UEHM La Salle, Cuenca.

El estudio se estructuró a través de dos variables: la variable independiente X: liderazgo directivo, medida a través de tres dimensiones: liderazgo interpersonal, liderazgo político y liderazgo administrativo. Y, la variable dependiente Y: gestión del talento humano que se operacionaliza en tres dimensiones: individual, colectiva y de la organización (Tabla 1).

Tabla 1

Operacionalización de las variables de investigación

Variable	Tipo	Dimensiones	Indicadores clave/Item (P)
Liderazgo Directivo (X)	Independiente	Liderazgo Interpersonal (D1)	Comunicación asertiva (P1) Empatía (P2) Resolución de conflictos (P3)
		Liderazgo Político (D2)	Comunicación persuasiva (P4) Consenso y apoyo (P5) Toma de decisiones (P6)
		Liderazgo Administrativo (D3)	Decisiones estratégicas (P7) Cumplimiento de objetivos (P8) Gestión del tiempo (P9)
Gestión del Talento Humano (Y)	Dependiente	Dimensión Individual (D4)	Bienestar físico (P10) Desarrollo personal (P11) Autodeterminación (P12)
		Dimensión Colectiva (D5)	Redes asociativas P (13) Salud comunitaria P (14) Convivencia y apoyo (P 15)
		Dimensión de la Organización (D6)	Eficiencia financiera P (16) Indicadores de proceso P (17) Capital humano P (18)

Población y Muestra

La población estuvo conformada por 102 miembros de la institución, optándose por un censo poblacional. Tras la depuración de datos, el análisis se realizó con 101 casos válidos. Para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, adecuado para variables ordinales, mientras que el análisis cualitativo se desarrolló mediante

codificación temática (Hernández et al., 2014). Se reconoce que la generalización de esta investigación es de tipo teórica o analítica, no probabilística.

En las encuestas participaron 102 personas distribuidas en 86 docentes de diferentes niveles educativos (inicial, preparatoria, media, superior y BGU), 11 personas del departamento de administrativos y 5 personas correspondientes a servicios generales. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a tres miembros del equipo directivo (rector/a, vicerrectores y administrativos), esto debido a su posición estratégica en el liderazgo y en el 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 responde a un muestreo intencional o por conveniencia, orientado a identificar a los informantes con mayor conocimiento del fenómeno estudiado (Cueto Urbina, 2020).

La triangulación de datos

La triangulación metodológica integró los datos cuantitativos provenientes de las encuestas y los cualitativos de las entrevistas. Mediante este procedimiento, se contrastan e integran los resultados obtenidos por ambos tipos de herramientas para fortalecer la validez y la credibilidad de las conclusiones (Denzin, 1978; Kline, 2023). Para Cueto Urbina (2020), la convergencia entre los resultados cuantitativos y cualitativos del diseño metodológico mixto refuerza el peso de la interpretación; por otro lado, las divergencias encontradas se utilizarán heurísticamente para nuevos análisis y para plantear nuevas hipótesis en la investigación. Por otra parte, aunque la triangulación opera como mecanismo de validación convergente, también puede ser situada como expansiva (Flick, 2018), ya que la divergencia identificada en D6 (organización) entre la percepción cuantitativa favorable y la brecha procedimental cualitativa muestra precisamente un uso expansivo que se asume como fortaleza epistemológica.

Procedimientos de Análisis Estadístico

El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó en dos etapas. En la primera (estadística descriptiva) se calcularon 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 UEHM.

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.

Para el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el software MAXQDA mediante un análisis del contenido temático. Primero, se realizó una transcripción y lectura flotante de las entrevistas, después, se codificó la información para identificar las unidades de significado, posteriormente, se agrupó en categorías y subcategorías temáticas, y finalmente, se interpretó e integró con los datos cuantitativos.

3. Resultados

Los resultados evidencian una correlación positiva muy fuerte entre el liderazgo directivo y la gestión del talento humano ($\rho = 0.916$; $p < 0.001$), lo que confirma la hipótesis planteada. La evidencia recopilada es consistente con la literatura previamente analizada, aunque muestre una magnitud superior a la conseguida en estudios comparables, lo que apunta a un efecto contextual asociado a la cohesión organizacional.

Tabla 2

Perfil descriptivo de confiabilidad, medias y niveles interpretativos del instrumento

Componente evaluado	Escala / referencia	M	DE	% favorable	Nivel interpretativo	Observación técnica
Instrumento total	18 ítems	—	—	—	Excelente	α de Cronbach = 0,968; consistencia interna excelente.
Variable X: Liderazgo directivo	Likert 1–5	3,72	0,93	61,3 %	Alto	Media global de la variable independiente.
Variable Y: Gestión del talento humano	Likert 1–5	3,90	0,85	68,0 %	Alto	Media global de la variable dependiente.
D6: Dimensión organizacional	Likert 1–5	4,12	—	—	Alto	Dimensión mejor puntuada dentro de la variable Y.
P6: Toma de decisiones	Likert 1–5	3,40	—	—	Moderado	Principal área de mejora; único ítem en nivel moderado.
P12: Autodeterminación	Likert 1–5	4,50	—	—	Muy alto	Ítem con desempeño sobresaliente.
P18: Capital humano	Likert 1–5	4,43	—	—	Muy alto	Indicador altamente valorado en la gestión del talento humano.

Escala de interpretación de medias aritméticas: muy alto = 4,21–5,00; alto = 3,41–4,20; moderado = 2,61–3,40; bajo = 1,81–2,60; muy bajo = 1,00–1,80. Nota: Elaboración propia

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 de la variable X y también catalogada en el 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% de respuestas favorables, 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.

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 $\rho = 0,916$ (muy fuerte, Cohen 1988), 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: $\rho=0,865$).

Lo más relevante en el análisis realizado entre las variables liderazgo directivo y la gestión del talento Humano fue la correlación total de $\rho = 0.916$ ($p < 0.001$) catalogada como muy fuerte según los criterios de Cohen (1988). Las evidencias confirman que, en la UEHM La Salle, cuanto mayor sea el liderazgo directivo percibido por el personal, mayor será el nivel de gestión del talento humano en sus dimensiones individual, colectiva y organizacional.

Dentro de las evidencias relevantes se encuentra la correlación existente entre el liderazgo político y la dimensión colectiva ($p=0.880$), lo que señala que la gestión del talento tiene como columnas la participación y el consenso. No obstante, existe una paradoja: el ítem menos puntuado es el relacionado con la participación, mostrando discrepancia entre el potencial y la implementación.

Esto resulta muy significativo considerando que la toma de decisiones participativa (P6) fue al mismo tiempo el ítem con la media más baja de la variable X ($m=3.40$), evidenciando una brecha entre el impacto potencial y el nivel de implementación real en la institución.

El par con correlación más moderada (aunque igualmente fuerte y significativa) fue liderazgo interpersonal × dimensión de la organización ($\rho = 0.702$), lo que indica que, si bien las habilidades relacionales del directivo inciden en 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.

Verificación de Hipótesis

La Tabla 3 sistematiza los resultados de contraste de las hipótesis formuladas en la sección metodológica. 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, de fuerte a muy fuerte, estadísticamente significativa entre todas las dimensiones del liderazgo directivo y las dimensiones de la gestión del talento humano.

Tabla 3

Resumen de verificación de hipótesis — Rho de Spearman

Hipótesis	rho	p-valor	Decisión	Resultado	Fuerza
Hi: El liderazgo directivo se relaciona positiva y significativamente con la gestión del talento humano (global)	0.916	< 0.001	Rechazar H0	Confirmada	Muy fuerte
H1: Liderazgo interpersonal – Gestión del talento (global)	0.854	< 0.001	Rechazar H0	Confirmada	Fuerte
H2: Liderazgo político – Gestión del talento (global)	0.873	< 0.001	Rechazar H0	Confirmada	Fuerte
H3: Liderazgo administrativo – Gestión del talento (global)	0.865	< 0.001	Rechazar H0	Confirmada	Fuerte
Par más fuerte: Liderazgo político × Dimensión Colectiva	0.880	< 0.001	—	Correlación más alta	Muy fuerte
Par más débil: Liderazgo interpersonal × Dimensión Organización	0.702	< 0.001	—	Aun así significativa	Fuerte

Nota: 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 expuestos 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 ($\rho>0,90$) supera en los estudios comparables sus rangos registrados, así, García-Morales et al. (2012) evidencian efectos del liderazgo transformacional en el desempeño de la organización, mediados por la innovación y el aprendizaje.

Thompson et al. (2023) afirman que las estrategias organizacionales explican hasta el 68% de la variación en el desempeño. Esto puede explicarse por el carácter mono institucional de este estudio, que podría reducir la varianza externa y la cultura organizacional de instituciones con jerarquía religiosa cohesionada. Aunque esto no invalida los resultados, no puede generalizarse a otras instituciones religiosas en el contexto ecuatoriano.

4. Discusión

Discusión sobre la convergencia principal en la Dimensión Colectiva

Convergencia principal en la dimensión colectiva: el par D2 política × D5 colectiva ($\rho=0,880$) es el más alto del estudio, y las tres entrevistas confirman esta articulación. La correlación más elevada registrada en el estudio ($\rho=0.880$, D2 política × D5 colectiva) evidencia un patrón teóricamente significativo y metodológicamente paradójico: la

dimensión que muestra mayor impacto sobre el talento colectivo es, al mismo tiempo, la 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, vista desde el liderazgo distribuido de Spillane (2006), evidencia una distribución nominal, puesto que el discurso de participación existe, pero en la práctica no se materializa, 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 intradirectiva

Hallazgo emergente en la Asimetría intradirectiva: la entrevista docente (E2) introdujo una distinción cuantitativamente no capturada: el rector ejerce un liderazgo transformacional, mientras que el equipo directivo tiende a lo transaccional.

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

La asimetría intradirectiva obtenida entre un rector con perfil transformacional, rodeado de un equipo con prácticas transaccionales, evidencia un patrón estructuralmente predecible en instituciones con una organización tradicionalmente jerárquica. 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. Se evidencia que los estamentos con acceso directo al rector perciben mayores niveles de gestión de talento humano (P2: M=3,64) que los estamentos mediados por el equipo directivo. Este descubrimiento cuestiona los modelos de escalonamiento del liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985; Berkovich, 2016) y cuestiona si la transformación es institucional o depende del acceso al liderazgo.

Los hallazgos obtenidos señalan que el liderazgo de la UEHM se maneja de forma centrada y jerárquica, puesto que la varianza en P6 (m=3.40) y la asimetría entre el perfil transformacional del rector y el enfoque transaccional del equipo directivo lo sugieren, en consecuencia, el liderazgo distribuido no es verdadero en esta institución. Sobre esto, Berkovich (2016) advierte que el liderazgo transformacional centrado en una sola figura puede generar dependencia institucional antes que 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 observada entre la percepción cuantitativa favorable de D6 (M=4,12) y la brecha procedimental cualitativa localizada en E2, referida a la gestión de proformas presupuestales, evidencia la disociación entre la satisfacción percibida y la competencia procedimental real. Thompson (2023) afirma que los instrumentos de autoevaluación aplicados al personal tienden a sobreestimar su percepción de procesos de los que no tienen información directa. Así sucede en el caso de UEHM, puesto que la divergencia encontrada no es atribuible a un fallo metodológico, sino a una falta de conocimiento del

personal sobre la gestión financiera que le permita 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 mide la percepción y lo que operan los procesos reales.

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 el 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 afinada de la UEHM. Sin embargo, para Hargreaves y Fullan (2012) el capital profesional sostenible debe estar anclado a estructuras colectivas y no a liderazgos individuales. La coexistencia de medias muy altas en desarrollo (P12, P18) con brechas en participación (P6: M=3,40) y con la asimetría intradirectiva identificada cualitativamente sugiere que, en la UEHM, el desarrollo profesional podría estar operando más como una concesión del liderazgo que como un derecho institucionalizado.

5. Conclusiones

La hipótesis general del estudio queda confirmada: el liderazgo directivo se relaciona de manera positiva, fuerte y estadísticamente significativa con la gestión del talento humano en la UEHM ($p = 0,916$; $p < 0,001$). Esto corrobora la relevancia del liderazgo como factor relacionado al fortalecimiento institucional. Dentro de las correlaciones entre las variables principales se encuentra que la percepción sobre el liderazgo directivo está relacionada de manera favorable con las valoraciones de la gestión del talento humano. No obstante, también se evidencia tensiones en la participación de toma de decisiones, puesto que los estamentos institucionales limitan la participación docente en los procesos de toma de decisiones. Esto se corrobora con la asimetría intra-directiva, en la que el Rector proyecta un liderazgo de carácter transformacional, mientras que el equipo directivo muestra rasgos más transaccionales.

La triangulación metodológica añade tres dimensiones explicativas que clarifican este hallazgo: primero, la asimetría intradirectiva como factor de varianza no controlado; segundo, la fractura estructural por estamento en la participación política, que representa el principal nodo de intervención; y tercero, la brecha entre percepción y práctica en la gestión financiera, que revela la necesidad de fortalecer los procesos administrativos de base. La institución tiene una fortaleza en el desarrollo profesional y el clima colectivo y una tarea pendiente específica en extender la participación en decisiones más allá del estamento directivo hacia el cuerpo docente y administrativo.

Contribución de los autores: Conceptualización, SXER y RGC; metodología, SXER y RGC; análisis formal, SXER; investigación, SXER; redacción del borrador original, SXER; redacción, revisión y edición, SXER y RGC; supervisión, RGC. Todos los autores han leído y aceptado la versión del manuscrito.

Financiamiento: Esta investigación no recibió financiación externa.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de disponibilidad de datos: Los datos están disponibles previa solicitud a los autores de correspondencia: santiago.espinzarodriguez9903@upse.edu.ec

Referencias Bibliográficas

- Abad, F. (2010). Liderazgo y dirección organizacional. *Editorial Académica*.
- Abd Karim, A., Agus, D. W., Fikriyah, F., Rosadah, R., Syarifudin, A., 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. <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>
- 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*.
- 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*.
- 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>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). Diagnosing and changing organizational culture (4th ed.). *Jossey-Bass*.
- 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*.

- 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.
- Cueto Urbina, E. (2020). *Applied Sciences in Dentistry*, 1, 2. *Editorial: Investigación cualitativa*. <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.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2022). 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., & 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.
- Impact of school management in the Latin American context. Impacto de la dirección escolar en el contexto latinoamericano.* (2020). <https://doi.org/10.13140/rq.2.2.32484.60801>
- 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.
- Kotter, J. P. (2023). Leading change (Rev. ed.). *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, Eficacia 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*.
- Ñañez-Silva, M., Quispe-Calderón, J., & Santos-Jiménez, O. (2023). Teacher management and its impact on job satisfaction in higher education: A case study in Peru. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 10(8), 148–157. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.08.017>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). TALIS 2018 results: Teachers and school leaders as lifelong learners (Vol. I). *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: Vol. 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, 13–14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47625906700>
- Utami, M. W., Muiz, R. N., Zohriah, A., & Bachtiar, M. (2025). Leadership Strategy in Educational Institutions. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 309–319. <https://doi.org/10.55352/mudir.v7i2.1906>