



DOI: <https://doi.org/10.70208/3007.8245.v6.n1.345>

Gestión del Talento y Liderazgo Directivo en las Instituciones de Educación Superior (IES) de Parral, Chihuahua, México

Carlos César Martínez Cordero

cmartinez@itparral.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0003-7549-0016>

Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Parral
México

Juan Gardea Torres

jgardeat@itparral.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0008-9122-2907>

Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Parral
México

Cynthia Araiza Delgado

cynthia.ad@delicias.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0002-3397-3899>

Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Delicias
México

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo proporcionar información precisa y analítica sobre la forma en que se ejerce la gestión directiva y las habilidades de liderazgo que poseen los representantes de la alta y baja dirección en las Instituciones de Educación Superior (IES) de Hidalgo del Parral, Chihuahua. El estudio aborda el fenómeno desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, analizando el proceso de inserción y la operatividad de los directivos en funciones, así como el nivel de madurez de sus habilidades para liderar, influir y alinear estratégicamente a sus comunidades educativas con la filosofía de calidad institucional. A partir del análisis de los resultados, se busca sensibilizar y generar conciencia sobre las fortalezas y áreas de oportunidad del cuerpo directivo, con la finalidad de favorecer la toma de decisiones objetivas que coadyuven a la mejora continua, propiciando una gestión estratégica y la implementación de acciones preventivas y correctivas que contribuyan al cumplimiento oportuno y trascendental de la misión, visión y objetivos institucionales, en un entorno de armonía, trabajo colaborativo y con perspectiva humanista.

Palabras clave: Gestión, capital humano, competencias, habilidades, responsabilidad



Talent Management and Executive Leadership in Higher Education Institutions (HEIs) of Parral, Chihuahua, Mexico

ABSTRACT

This article aims to provide accurate and analytical information on how managerial management is currently exercised and on the leadership skills possessed by senior and middle-level administrators in Higher Education Institutions (HEIs) in Hidalgo del Parral, Chihuahua, Mexico. The study adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative perspectives to analyze the integration process and operational performance of administrators in active roles, as well as the level of maturity of their abilities to lead, influence, and strategically align their educational communities with the institutional quality philosophy. Based on the analysis of the results, the study seeks to raise awareness of the strengths and areas of opportunity within the managerial body, to support objective decision-making that contributes to continuous improvement. This, in turn, promotes strategic management and the implementation of preventive and corrective actions that foster the timely and meaningful fulfillment of the institution's mission, vision, and objectives within an environment of harmony, collaboration, and a humanistic perspective.

Keywords: Management, human capital, competencies, skills, responsibility



INTRODUCCIÓN

La gestión del talento y el liderazgo directivo son factores determinantes en el desempeño organizacional de las Instituciones de Educación Superior (IES), debido a su influencia en la toma de decisiones, la alineación estratégica y la consolidación de una cultura orientada a la calidad. La evidencia empírica ha demostrado que las prácticas directivas eficaces inciden positivamente en la motivación, el compromiso institucional y la capacidad de adaptación de las comunidades académicas frente a entornos cada vez más complejos y competitivos.

No obstante, gran parte de la literatura existente se ha centrado en el análisis del liderazgo y la gestión del talento desde enfoques generales o en contextos nacionales e internacionales, privilegiando modelos normativos y estudios de carácter macro. Esta tendencia ha limitado la comprensión de cómo estas prácticas se ejercen en contextos institucionales locales, particularmente en lo que respecta al nivel de madurez de las habilidades directivas y su articulación con los procesos operativos cotidianos de las IES. En consecuencia, persiste un vacío académico en torno a la evaluación empírica integrada de la gestión del talento directivo y las competencias de liderazgo en escenarios educativos específicos. En el contexto de las IES de Hidalgo del Parral, Chihuahua, no se dispone de estudios sistemáticos que analicen de manera conjunta el ejercicio de la gestión directiva y las cualidades de liderazgo del personal de alta y baja dirección, ni su incidencia en la alineación estratégica con la filosofía institucional de calidad. Esta ausencia de evidencia limita la toma de decisiones informadas orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento del desempeño organizacional.

A partir de este vacío, la presente investigación tiene como objetivo analizar el grado de ejercicio de la gestión del talento directivo y las cualidades de liderazgo del personal directivo en las IES de Hidalgo del Parral, Chihuahua, mediante un enfoque mixto que integra técnicas cuantitativas y cualitativas. El estudio examina, por un lado, las estrategias de gestión implementadas por la alta dirección y su relación con el aprendizaje operativo y, por otro, el nivel de desarrollo de competencias directivas clave, tales como la inteligencia emocional, la comunicación, el relacionamiento interpersonal, el logro de resultados y el desarrollo de terceros. Con ello, se busca generar evidencia empírica que contribuya



a la comprensión del liderazgo directivo en contextos institucionales locales y a la formulación de estrategias orientadas a la mejora del desempeño y la calidad en la educación superior.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, de tipo diagnóstico-descriptivo, con enfoque mixto y sustentado en el paradigma pragmático, el cual permite la integración de métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de fenómenos educativos en contextos específicos. Este enfoque resulta pertinente para describir y analizar conductas, actitudes y relaciones entre variables vinculadas con la gestión del talento y el liderazgo directivo en las Instituciones de Educación Superior (IES).

El estudio consideró dos variables principales: gestión del talento, integrada por dieciséis categorías analíticas, y liderazgo directivo, conformada por siete categorías. La recolección de la información se realizó mediante técnicas de observación, entrevista y la aplicación de una escala tipo rúbrica, lo que permitió obtener información cualitativa y cuantitativa de manera complementaria. El instrumento de investigación se diseñó con base en el Modelo MC de Gestión del Talento y Liderazgo Directivo en las IES, asegurando coherencia teórica y alineación con los objetivos del estudio.

La población estuvo conformada por las nueve Instituciones de Educación Superior ubicadas en Hidalgo del Parral, Chihuahua, México. De este universo, participaron ocho instituciones, lo que representa una cobertura institucional del 89 %. La muestra fue de tipo censal institucional, integrada por el personal directivo de alta y baja dirección que se encontraba en funciones al momento de la recolección de los datos. De los 74 directivos, se tuvo una participación de 69 directivos.

El proceso de validación del instrumento se llevó a cabo mediante una revisión teórica y metodológica, orientada a verificar la congruencia entre las dimensiones, categorías e indicadores del Modelo MC y los objetivos de la investigación, así como la claridad y pertinencia de los ítems. Dicho proceso permitió realizar ajustes en la redacción y estructura del instrumento para asegurar su aplicabilidad en el contexto de las IES objeto de estudio.

Para el análisis de los resultados se empleó un enfoque inductivo–deductivo. Inicialmente, los datos se organizaron y clasificaron de manera inductiva a partir de las categorías y parámetros de valoración



establecidos en el instrumento. Posteriormente, se aplicó el razonamiento deductivo para integrar e interpretar los hallazgos de forma cualicuantitativa, permitiendo una comprensión global del comportamiento de las variables de gestión del talento y liderazgo directivo en las IES participantes.

RESULTADOS

Participaron en el estudio ocho Instituciones de Educación Superior ubicadas en Hidalgo del Parral, Chihuahua, México: el Colegio Mundo Nuevo, el Instituto de Investigaciones Sociales de Chihuahua, el Instituto Tecnológico de Parral, la Universidad Autónoma de Chihuahua, la Universidad España, la Universidad Pedagógica Nacional Chihuahua, la Universidad Regional del Norte y la Universidad Tecnológica de Parral, lo que representa una cobertura institucional del 89 % del universo de estudio. Los resultados que se presentan corresponden a promedios institucionales, lo cual permite identificar tendencias generales sin asumir comportamientos homogéneos entre las instituciones participantes, ya que se observaron desempeños diferenciados en ambas variables analizadas.

En relación con las características sociodemográficas del personal directivo, se identificó una distribución equilibrada por género, con una ligera predominancia femenina. La edad de los participantes se concentró en rangos de madurez profesional, con una media de 47 años. En cuanto a la formación académica, predominó el nivel de posgrado, particularmente el grado de maestría, seguido de licenciatura y doctorado, lo que evidencia un perfil directivo con alta escolaridad. La experiencia en funciones directivas mostró una media de seis años, con rangos amplios que reflejan trayectorias tanto incipientes como consolidadas en el ejercicio del liderazgo institucional.

Para la medición de las variables se utilizó un instrumento estructurado en rúbricas. La variable gestión del talento directivo se evaluó a través de 16 categorías, con parámetros cualitativos de valoración (excelente, bien e insuficiente), asociados a ponderaciones cuantitativas preestablecidas. Por su parte, la variable liderazgo directivo se integró en siete categorías, evaluadas mediante parámetros cuantitativos de carácter acumulativo. La calificación de cada categoría se obtuvo a partir del grado de cumplimiento de los criterios establecidos, lo que permitió calcular ponderaciones relativas y un valor global por variable.



El análisis de los datos se realizó a partir del promedio de los pesos relativos de las categorías, con el fin de obtener una visión integrada del nivel de gestión del talento y liderazgo directivo en las IES participantes durante el periodo analizado. Para facilitar la interpretación de los resultados, estos se presentan mediante estadística aplicada a la investigación educativa, conforme al plan metodológico establecido. La Tabla 1 muestra la síntesis de los resultados correspondientes a la variable gestión del talento directivo y sus categorías asociadas.

Tabla No. 1, Variables Gestión del Talento

Categoría Gestión del Talento Directivo									
No.	Valor (100) 1	Valor (85) 2	Valor (0) 3	Total	Calif. 1	Calif. 2	Calif. 3	Sumatoria	Calificación
1	30	13	26	69	3000	1105	0	4105	59
2	23	41	5	69	2300	3485	0	5785	84
3	17	46	6	69	1700	3910	0	5610	81
4	37	20	12	69	3700	1700	0	5400	78
5	33	16	20	69	3300	1360	0	4660	68
6	29	27	13	69	2900	2295	0	5195	75
7	41	19	9	69	4100	1615	0	5715	83
8	45	11	3	59	4500	935	0	5435	79
9	59	7	3	69	5900	595	0	6495	94
10	58	9	2	69	5800	765	0	6565	95
11	45	23	1	69	4500	1955	0	6455	94
12	36	26	7	69	3600	2210	0	5810	84
13	53	14	2	69	5300	1190	0	6490	94
14	50	16	3	69	5000	1360	0	6360	92
15	55	14	0	69	5500	1190	0	6690	97
16	43	23	3	69	4300	1955	0	6255	91
								Promedio	84

Fuente propia (2025)

El análisis de la variable gestión del talento directivo evidencia un comportamiento heterogéneo entre las categorías evaluadas, con avances relevantes en los procesos de coordinación y seguimiento, pero con brechas persistentes en los mecanismos formales de inducción, normatividad y planeación institucional. En términos generales, los resultados muestran una tendencia hacia prácticas operativas funcionales, aunque aún insuficientemente sistematizadas en varias dimensiones clave de la gestión directiva.

En las categorías asociadas a los procesos de incorporación al cargo directivo, se identifican debilidades estructurales. Una proporción significativa de los directivos no cuenta con esquemas



formales de entrega-recepción, ni con procesos estandarizados de inducción que aseguren el conocimiento integral de funciones, procesos y normatividad institucional. La información inicial sobre responsabilidades directivas y procedimientos operativos se transmite predominantemente de manera verbal, lo que limita la trazabilidad, la claridad organizacional y la continuidad administrativa.

Respecto a la alineación estratégica y planeación, los resultados reflejan avances parciales. Si bien una parte importante del personal directivo tiene acceso al Plan de Desarrollo Institucional y al presupuesto operativo, persisten omisiones en la entrega integral de estos documentos, lo que restringe una comprensión sistémica del quehacer institucional y del ejercicio responsable de los recursos. De manera similar, aunque la mayoría de los directivos dispone de programas de trabajo departamentales, estos no siempre integran de forma equilibrada actividades ordinarias y extraordinarias.

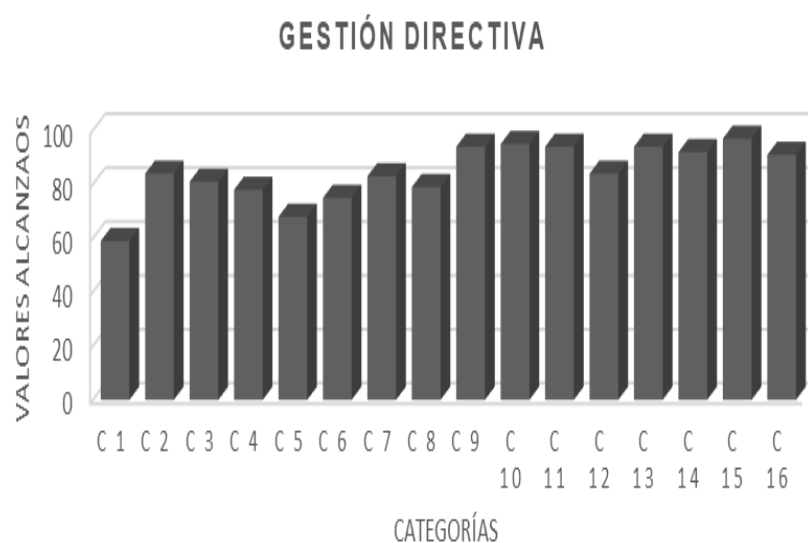
En las categorías vinculadas con el seguimiento del desempeño y la coordinación institucional, se observan resultados más favorables. Predomina el conocimiento de los indicadores de desempeño y la realización de reuniones periódicas tanto con superiores jerárquicos como con pares, lo que sugiere una dinámica organizacional orientada a la rendición de cuentas y a la coordinación interdepartamental. No obstante, en algunos casos estos procesos carecen de sistemas formales de evaluación y seguimiento que fortalezcan su impacto estratégico.

En relación con la gestión de equipos de trabajo, los resultados indican que, en la mayoría de los casos, los directivos comunican las funciones a su personal, promueven la realización de reuniones periódicas y gestionan los recursos operativos de manera pertinente. Asimismo, se identifica una tendencia positiva hacia el fomento de la misión, visión y valores institucionales; sin embargo, el aprendizaje colaborativo no se encuentra plenamente integrado como práctica transversal en todos los contextos institucionales.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la gestión del talento directivo en las IES analizadas se caracteriza por un nivel de desarrollo intermedio, con prácticas consolidadas en la coordinación operativa y áreas de oportunidad relevantes en la formalización de procesos de inducción, normatividad y planeación estratégica. La Figura 1 presenta de manera sintética los resultados obtenidos por categoría, facilitando la identificación de tendencias y brechas en la variable analizada.



Figura No. 1. Gráfica resultados Gestión del Talento



Fuente propia (2025)

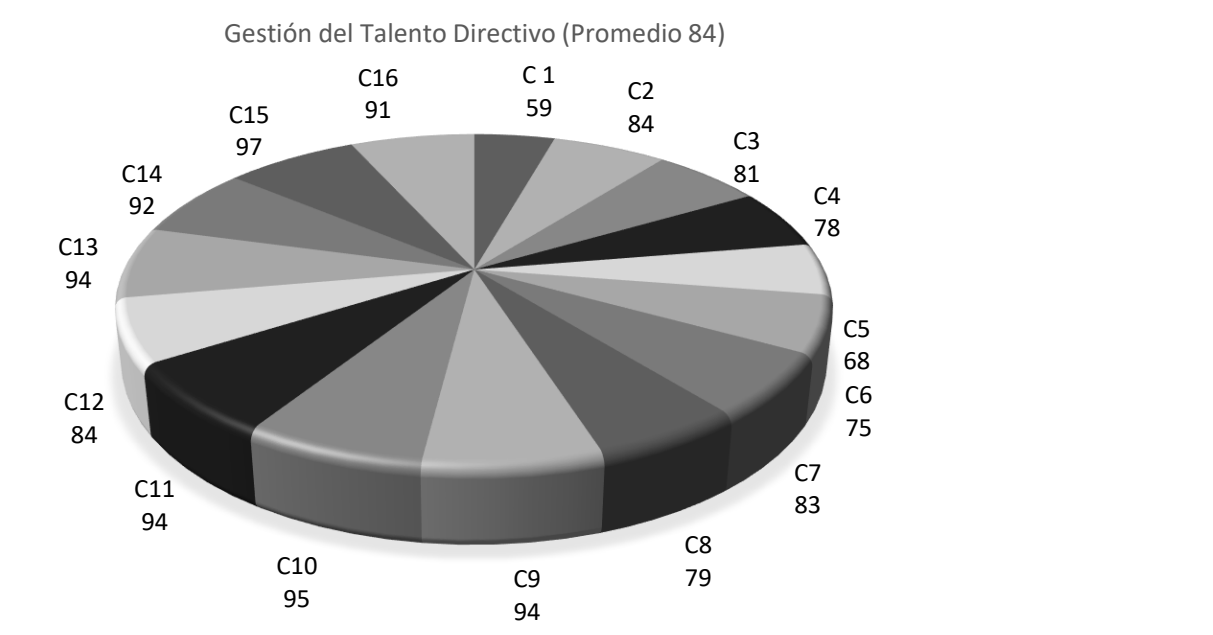
El análisis global de la dimensión gestión del talento directivo, considerando el conjunto de sus 16 categorías y la escala de medición establecida, arrojó una puntuación promedio de 84, lo que corresponde a un nivel cualitativo de “bien”. Este resultado ubica a las IES participantes en un nivel funcional de desempeño directivo, caracterizado por prácticas operativas mayormente consolidadas, aunque con márgenes claros de mejora en categorías específicas previamente identificadas.

Si bien el valor obtenido refleja una base organizacional estable, la distancia respecto del nivel óptimo sugiere la necesidad de fortalecer la formalización de los procesos estratégicos y de los mecanismos de profesionalización directiva, particularmente en aquellas dimensiones relacionadas con la inducción, la normatividad y la alineación institucional.

La Figura 2 presenta la distribución comparativa de los resultados por categoría, así como el promedio general de la variable analizada.



Figura No. 2. Promedio de variable Gestión del Talento Directivo



Fuente propia (2025)

La tabla 2 permite conocer los resultados codificados y tabulados de la variable de Liderazgo Directivo en sus diferentes categorías.

Tabla No. 2. Variables Liderazgo Directivo

Categoría Habilidades Directivas									
No.	Valor (33.34)	Valor (33.33)	Valor (33.33)	Total	Calif. 1	Calif. 2	Calif. 3	Sumatoria	Calificación
1	60	29	21	69	2000.4	966.57	699.93	3666.9	53
2	60	38	33	69	2000.4	1266.54	1099.89	4366.83	63
3	44	52	40	69	1466.96	1733.16	1333.2	4533.32	66
4	54	37	29	69	1800.36	1233.21	966.57	4000.14	58
5	50	42	33	69	1667	1399.86	1099.89	4166.75	60
6	45	38	8	69	1500.3	1266.54	266.64	3033.48	44
7	49	38	42	69	1633.66	1266.54	1399.86	4300.06	62
								Promedio	58

Fuente propia (2025)

El análisis de la variable liderazgo directivo muestra un desempeño heterogéneo entre las siete competencias evaluadas, con fortalezas relativas en habilidades relacionales y comunicativas, y brechas más pronunciadas en competencias asociadas a la gestión estratégica.



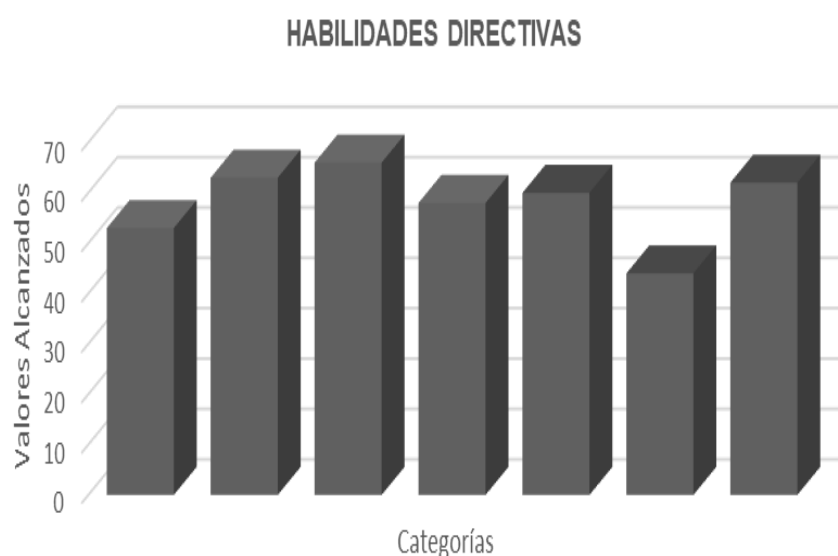
Las competencias de relacionamiento y comunicación registran los niveles más altos de desarrollo, lo que sugiere una base sólida en habilidades interpersonales y en la interacción organizacional. De manera consistente, el fomento de principios institucionales y el desarrollo de otros presentan desempeños favorables, evidenciando una orientación hacia la cohesión institucional y el acompañamiento del personal.

En contraste, la habilidad de gestión constituye la principal área de oportunidad dentro de la dimensión analizada, al situarse como la competencia con menor nivel de consolidación. Asimismo, las competencias de inteligencia emocional y logro de resultados muestran niveles intermedios, lo que indica que, aunque están presentes en la práctica directiva, aún no alcanzan un grado óptimo de sistematización y consistencia.

En conjunto, los resultados reflejan un perfil directivo con mayor fortaleza en dimensiones sociorrelacionales que en aquellas vinculadas a la gestión estratégica y al desempeño orientado a resultados. Esta configuración sugiere la necesidad de fortalecer procesos de profesionalización enfocados en la integración entre habilidades blandas y capacidades de gestión institucional.

La Figura 3 presenta la distribución comparativa de los resultados por competencia, permitiendo visualizar las diferencias relativas entre las categorías evaluadas.

Figura No. 3. Gráfica resultados Liderazgo Directivo



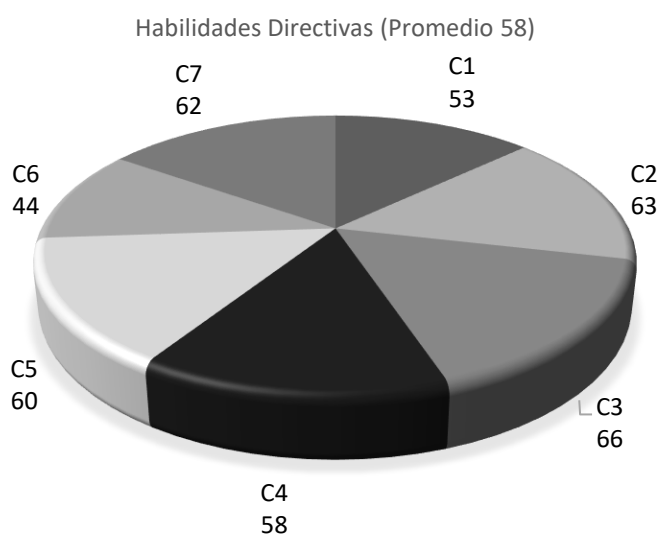
Fuente propia (2025)

El análisis global de la dimensión liderazgo directivo, considerando el conjunto de sus siete competencias y la escala de medición establecida, arrojó una puntuación promedio de 58, lo que corresponde a un nivel cualitativo deficiente. Este resultado contrasta con el desempeño observado en la dimensión de gestión del talento y evidencia una brecha significativa entre la operatividad administrativa y el desarrollo integral de competencias directivas.

Si bien algunas habilidades relacionales muestran avances parciales, el valor global sugiere que el liderazgo aún no se encuentra plenamente consolidado como eje estratégico en las IES participantes. En consecuencia, se identifican oportunidades relevantes para fortalecer procesos de profesionalización orientados a la integración de habilidades socioemocionales, gestión estratégica y enfoque en resultados.

La Figura 4 presenta la distribución comparativa de los resultados por competencia, así como el promedio general de la variable analizada.

Figura No. 4, Promedio de variable liderazgo directivo



Fuente propia (2025)

El análisis concentrado de las dimensiones de gestión directiva y habilidades directivas, considerando el conjunto de sus categorías y la escala de medición establecida, arrojó una puntuación global de 71, correspondiente a un nivel cualitativo regular. Este resultado refleja un desempeño intermedio que



evidencia avances en los procesos administrativos, pero también limitaciones estructurales en el desarrollo del liderazgo.

La diferencia observada entre ambas dimensiones sugiere que, aunque la gestión del talento presenta niveles favorables, el fortalecimiento de las competencias directivas constituye el principal desafío institucional. En términos analíticos, el resultado global no expresa un equilibrio entre capacidades técnicas y habilidades estratégicas, sino una asimetría que incide en el desempeño organizacional.

La Tabla 3 presenta los promedios consolidados de ambas variables, gestión del talento y liderazgo directivo, permitiendo visualizar el comportamiento conjunto del modelo evaluado.

Tabla No. 3, Promedio gestión del talento y liderazgo directivo

	Máximo	Mínimo	Rango	Media	Mediana	Moda	Varianza	Desviación estándar
Valor	84	58	26	71	71	N/A	338	10.75

Fuente propia (2025)

DISCUSIÓN

Los hallazgos permiten caracterizar el estado actual de la gestión del talento y el liderazgo directivo en las Instituciones de Educación Superior de Hidalgo del Parral, Chihuahua, evidenciando una estructura administrativa funcional, pero con debilidades significativas en el desarrollo de competencias directivas estratégicas. La diferencia observada entre la dimensión de gestión (nivel alto) y la de liderazgo (nivel deficiente) confirma una asimetría estructural que impacta el desempeño organizacional global, reflejado en el resultado integrado clasificado como regular.

Desde una perspectiva teórica, la gestión institucional implica procesos estratégicos orientados al logro de objetivos organizacionales (Ramírez et al., 2019). En concordancia, los resultados muestran que los directivos cumplen con actividades operativas básicas, planeación, seguimiento y control, lo que sugiere estabilidad administrativa. No obstante, las deficiencias detectadas en los procesos iniciales de incorporación, documentación formal y alineación normativa evidencian limitaciones en la



sistematización del rol directivo, aspecto que la literatura identifica como condición esencial para la consolidación de la gestión del talento (Rondón & Ammar, 2016).

La brecha se profundiza en el ámbito del liderazgo. Las puntuaciones bajas en competencias relacionadas con inteligencia emocional, desarrollo de colaboradores y orientación a resultados indican que la función directiva se ejerce con predominio técnico-administrativo y escasa orientación transformacional. Este hallazgo coincide con lo señalado por Ramírez (2016), quien sostiene que el liderazgo organizacional requiere habilidades socioemocionales capaces de fortalecer el clima laboral y la cohesión institucional. En este sentido, la evidencia empírica respalda la relación entre liderazgo insuficiente y posibles afectaciones en la satisfacción y el compromiso organizacional, tal como plantean Simbron Espejo y Sanabria Boudri (2020).

Asimismo, los resultados confirman que la gestión por competencias aún presenta inconsistencias estructurales. El desfase identificado entre formación académica y desarrollo de habilidades blandas se alinea con lo reportado en estudios latinoamericanos sobre gestión del talento (Jiménez et al., 2024), donde se subraya la necesidad de integrar procesos formales de selección, inducción y desarrollo continuo. La limitada articulación entre niveles jerárquicos y la debilidad en la difusión de valores institucionales refuerzan esta interpretación.

En términos integrales, el puntaje global obtenido no refleja ausencia de gestión, sino una fase intermedia de maduración organizacional. Las IES analizadas han logrado establecer mecanismos administrativos básicos; sin embargo, aún no consolidan un modelo estratégico que articule gestión y liderazgo bajo un enfoque transformador. Como plantea Moya (1997), el directivo contemporáneo debe ser agente de cambio y generador de oportunidades, condición que exige fortalecer competencias más allá del cumplimiento operativo.

En consecuencia, los hallazgos sugieren que la profesionalización del liderazgo, la implementación de protocolos formales de gestión del talento y el desarrollo sistemático de competencias socioemocionales constituyen líneas prioritarias de intervención. Estas acciones no solo impactarían la eficiencia administrativa, sino también el clima organizacional y la calidad educativa, especialmente en contextos regionales donde la gobernanza institucional enfrenta desafíos estructurales.



CONCLUSIONES

Los resultados del estudio evidencian áreas de oportunidad relevantes en la gestión del talento y el liderazgo directivo en las Instituciones de Educación Superior de Hidalgo del Parral, particularmente en el desarrollo sistemático de competencias estratégicas y socioemocionales. Si bien se observan prácticas administrativas funcionales, la consolidación de un liderazgo transformador continúa siendo un desafío estructural.

Los hallazgos permiten afirmar que la mejora del desempeño directivo requiere intervenciones diferenciadas en tres momentos clave: inicio del ejercicio del cargo, operatividad de la gestión y etapa de madurez profesional. En cada uno de ellos resulta fundamental fortalecer procesos formales de inducción, mecanismos de acompañamiento institucional y programas de desarrollo de habilidades blandas orientados a la comunicación estratégica, la gestión de equipos y la toma de decisiones.

Asimismo, el estudio sugiere que las debilidades identificadas no constituyen una problemática aislada, sino una condición asociada a la ausencia de modelos integrales de profesionalización directiva. En consecuencia, se recomienda institucionalizar esquemas de formación continua, evaluación por competencias y seguimiento del desempeño, con el propósito de articular gestión administrativa y liderazgo estratégico bajo un enfoque de mejora continua.

En términos prácticos, la implementación de estas acciones podría incidir positivamente en el clima organizacional, la cohesión interna y la calidad educativa, favoreciendo entornos institucionales orientados al aprendizaje colaborativo, la innovación y la sostenibilidad académica.

Finalmente, esta investigación contribuye a la comprensión del liderazgo en contextos regionales de educación superior, proporcionando evidencia empírica que puede orientar decisiones institucionales y futuras líneas de investigación en torno a la profesionalización de la función directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luna-Arocas, R. (2021). Gestión y liderazgo del talento: las claves del éxito empresarial. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), e-512. <https://doi.org/10.22579/23463910.512>



2. Equipo Beedigital. (2019, septiembre 26). *Qué es la gestión del talento humano por competencias*. Beedigital. <https://www.beedigital.es/contratacion-laboral/que-es-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
3. Equipo de Hrider. (2019, marzo 25). *¿Qué es el talento?* Hrider. <https://www.hrider.net/es/blog/5801/1/-que-es-el-talento.html>
4. Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 740–760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
<https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
5. Jais, I. R. M., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2020). Talent Management in Higher Education Institutions: Developing Leadership Competencies. Journal of Education and E-Learning Research, 8(1), 8–15. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.81.8.15>
6. Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). *Gestión del talento humano en las PYMES*. **Religación**, 9(41), e2401201. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>
7. Martinez Cordero, C. C., & Martínez Cordero, M. J. (2024). *Modelo MC Gestión del Talento y Liderazgo Directivo en las IES*. Investigación y Ciencia Aplicada a la Ingeniería, 7(45), 103–111. Recuperado de <https://www.ojsincaing.com.mx/index.php/ediciones/article/view/400>
8. Moya, J. P. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos.
9. Moreno Socorro, E. C., & De Armas Urquiza, R. (2018, octubre 16). *Gestión del talento humano*. Readlyc. <https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016003/html/>
10. Becerra Ramírez, C. O. (2016). *Liderazgo del directivo para mejorar relaciones interpersonales en personal de organizaciones educativas*. Revista Scientific, 1(1), 20–35. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.2.20-35>



11. Ramírez Molina, R. I., Espíndola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). *Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico*. Información Tecnológica, 30(6), 167–176.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
12. Majad Rondón, M., & Ammar, M. (2016). *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. Revista de Investigación, 40(88), 148–165. Recuperado de
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008
13. Salvador Cornelio, E. M., & Sánchez Ortega, J. A. (2018). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente*. Revista de Investigaciones Altoandinas, 20(1), 115–124.
<https://doi.org/10.18271/ria.2018.335>
14. Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente*. CIENCIAMATRIA, 6(1), 59–83.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
15. Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville, TN, Estados Unidos: Grupo Nelson.

