



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN
UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE
COTOPAXI”**

AUTORES:

Carpio Yanchaguano Erick José

Peñaloza Solano Shirley Valeria

TUTOR:

Dra. Libia Dolores Almeida Lara

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO 2026

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

Nosotras, Carpio Yanchaguano Erick José, con cédula de ciudadanía N°.175194607-8, y Peñaloza Solano Shirley Valeria, con cédula de ciudadanía N°. 050409668-6, declaramos ser autores del presente proyecto de investigación titulado: **“EL LIDERZGO DIRECTIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, Siendo el Dra. Almeida Lara Libia Dolores PhD, Tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 14 de agosto del 2026



Carpio Yanchaguano Erick José

C.C 175194607-8



Peñaloza Solano Shirley Valeria,

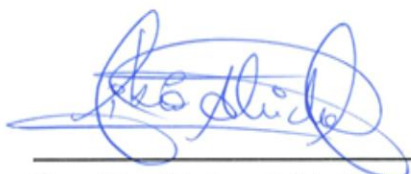
C.C 050409668-6

AVAL DEL TUTOR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de tutor de trabajo de investigación sobre el título:

“EL LIDERZGO DIRECTIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”, Carpio Yanchaguano Erick José y Peñaloza Solano Shirley Valeria de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos- técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de validación de proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 14 de agosto del 2026



Dra. Almeida Lara Libia Dolores PhD

C.C 050179799-7

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuánto, las postulantes: **Carpio Yanchaguano Erick José y Peñaloza Solano Shirley Valeria** con el título de Proyecto de Investigación: **“EL LIDERZGO DIRECTIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Para constancia firman:

Latacunga, 5 de agosto del 2026



Lector 1 (Presidente)

**Mg. Ramirez Jimenez Santiago
Fernando**

C.C 171306540-5



Lector 2

PhD. Navas Walter

C.C 050147505-7



Lector 3

Mg. Martinez Maira

C.C 171250576-1

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por concederme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación académica y profesional.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, proporcionándome conocimientos, experiencias y valores que contribuirán a mi desempeño y crecimiento futuro.

A mis docentes, quienes, con compromiso, dedicación y profesionalismo, compartieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi formación universitaria. De manera especial, agradezco a mi tutora de tesis, Dra. Libia Dolores Almeida Lara PhD, por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación, los cuales fueron fundamentales para alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, expreso mi profunda gratitud a mi familia, especialmente a mis padres, José Luis Carpio y María Yanchaguano, y a mi hijo, Elian Jaziel, por ser una fuente permanente de amor, motivación y fortaleza. Su apoyo y confianza fueron fundamentales para perseverar ante cada desafío y hacer posible la culminación de este logro.

Erick Carpio.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios, por concederme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para afrontar cada desafío y culminar satisfactoriamente esta importante etapa de mi vida.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme una formación académica integral y por ser el espacio en el que adquirí conocimientos, experiencias y valores que contribuirán significativamente a mi desarrollo profesional.

Mi especial agradecimiento a mi tutora de tesis, Dra. Libia Dolores Almeida Lara PhD, por su orientación, paciencia, compromiso y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento fue fundamental para fortalecer y culminar este trabajo con responsabilidad y dedicación.

Al igual quiero agradecer a la persona más importante y fundamental de mi vida que es mi madre, por tu amor incondicional, por tus sacrificios silenciosos, por cada consejo y por estar presente en cada momento de dificultad y alegría.

Tu fortaleza, dedicación y confianza en mí fueron una fuente constante de inspiración para continuar adelante, incluso cuando el camino parecía difícil. Gracias por enseñarme, con tu ejemplo, que la perseverancia, la responsabilidad y la humildad son valores indispensables para alcanzar los objetivos.

Shirley Peñaloza.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación, con profundo respeto, amor y gratitud, a mis padres, José Luis Carpio y María Yanchaguano, quienes han constituido un pilar esencial a lo largo de mi vida. Su amor incondicional, sus enseñanzas, sacrificios y permanente confianza en mí han sido fundamentales para alcanzar esta meta. Cada uno de sus consejos y palabras de aliento me impulsaron a perseverar y a superar con determinación los desafíos que se presentaron durante mi formación profesional.

De manera especial, dedico este logro a mi hijo, Elian Jaziel, quien representa mi mayor fuente de inspiración y motivación. A él, porque cada esfuerzo, cada sacrificio y cada meta alcanzada adquieren un significado aún más profundo al pensar en el futuro que deseo construir. Que este logro sea también un ejemplo de que, con disciplina, dedicación, perseverancia y confianza, es posible transformar los sueños en realidades.

A mi familia, por su apoyo, comprensión y acompañamiento constante durante este proceso. Su presencia ha sido invaluable para alcanzar la culminación de esta importante etapa.

Con profunda gratitud, dedico este trabajo a quienes han sido parte esencial de mi camino y han contribuido, con su amor y confianza, a hacer posible este logro académico y profesional.

Erick Carpio.

DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a las personas que han sido pilares fundamentales en mi vida y que, con su apoyo, cariño y confianza, hicieron posible que hoy pueda alcanzar esta importante meta.

A mi madre, Alicia España Solano Mejia, por ser mi ejemplo de fortaleza, perseverancia y amor incondicional. Gracias por cada sacrificio, por tus palabras de aliento y por creer en mí incluso en aquellos momentos en los que las dificultades parecían hacer más lejano este sueño. Tu amor ha sido mi mayor impulso y este logro es, en gran parte, fruto de todo lo que me has enseñado.

A mis hermanos, Edgar Joel Peñaloza Solano y Jairo Ismael Peñaloza Solano, por su compañía, cariño y apoyo constante. Gracias por estar presentes en cada etapa de este camino, por sus palabras de motivación y por recordarme que nunca estaba sola ante los desafíos. Su presencia ha sido una parte importante de este logro.

A mi familia, por ser mi refugio, mi motivación y mi fuerza para continuar. Cada esfuerzo, cada dificultad superada y cada pequeño triunfo alcanzado durante este proceso adquieren un significado especial al saber que puedo compartirlos con ustedes.

Este trabajo representa no solo la culminación de una etapa académica, sino también el resultado de un camino lleno de aprendizajes, sacrificios y sueños.

Shirley Peñaloza.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: “EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”

Autores:

Carpio Yanchaguano Erick José

Peñaloza Solano Shirley Valeria

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria de la Universidad Técnica de Cotopaxi, campus matriz de Latacunga. El estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, correlacional y propositivo, diseño no experimental y corte transversal. La población institucional estuvo conformada por 222 integrantes distribuidos en Latacunga, La Maná y Pujilí; para el análisis se utilizaron 139 registros completos del cuestionario de liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales, compuesto por 23 ítems, y 138 registros del General Decision-Making Style Questionnaire, de 25 ítems. Se aplicaron estadísticos descriptivos, alfa de Cronbach, Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, Shapiro-Wilk, Wilcoxon, Friedman, ajuste de Holm y una correlación rho de Spearman para el contraste principal. Los instrumentos presentaron consistencia interna entre aceptable y excelente. Los resultados evidenciaron la coexistencia del liderazgo transformacional y el transaccional instrumental, junto con brechas en reconocimiento, apertura comunicacional, gestión motivacional y centralización decisional. Dentro de la base de liderazgo, el índice global de liderazgo directivo se relacionó de forma positiva, alta y estadísticamente significativa con la toma de decisiones institucional positiva ($\rho = 0,698$; $p < 0,001$). En los estilos de decisión predominó el racional ($M = 4,08$), seguido del intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. A partir del diagnóstico se diseñaron ocho lineamientos de mejora orientados al reconocimiento institucional, la comunicación bidireccional, la delegación responsable, las decisiones basadas en evidencia, el control de plazos y la protección de la información. Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo activo puede acompañar procesos decisionales más participativos, racionales, oportunos y éticos.

Palabras clave: liderazgo directivo, toma de decisiones, gestión universitaria, estilos de decisión, lineamientos de mejora.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
COLLEGE OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

**TITLE: "MANAGERIAL LEADERSHIP AND DECISION-MAKING IN
UNIVERSITY MANAGEMENT: A CASE STUDY AT THE TECHNICAL UNIVERSITY
OF COTOPAXI"**

Authors:

Carpio Yanchaguano Erick José

Peñaloza Solano Shirley Valeria

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relationship between managerial leadership and decision-making in university management at the Latacunga main campus of the Technical University of Cotopaxi. A quantitative approach was used, with descriptive, correlational, and proposal-oriented scopes, a non-experimental design, and a cross-sectional timeframe. The institutional population comprised 222 members distributed across Latacunga, La Maná, and Pujilí. The analyses used 139 complete records from the 23-item questionnaire on managerial leadership and institutional decision-making, and 138 records from the 25-item General Decision-Making Style Questionnaire. Descriptive statistics, Cronbach's alpha, Kolmogorov-Smirnov with Lilliefors correction, Shapiro-Wilk, Wilcoxon, Friedman, Holm adjustment, and one main Spearman's rho correlation were applied. The instruments showed acceptable to excellent internal consistency. The results revealed the coexistence of transformational and instrumental transactional leadership, together with gaps in recognition, communication openness, motivational management, and decision centralization. Within the leadership database, the global managerial leadership index showed a positive, high, and statistically significant association with positive institutional decision-making ($\rho = 0.698$; $p < 0.001$). The rational decision style predominated ($M = 4.08$), followed by the intuitive, dependent, avoidant, and spontaneous styles. Based on the diagnosis, eight improvement guidelines were designed, focusing on institutional recognition, two-way communication, responsible delegation, evidence-based decisions, deadline control, and information protection. It is concluded that strengthening active leadership may accompany more participatory, rational, timely, and ethical decision-making processes.

Keywords: managerial leadership, decision-making, university management, decision styles, improvement guidelines.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación para cuyo título versa: "**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**", presentado por: Carpio Yanchaguano Erick José y Peñaloza Solano Shirley Valeria, egresados de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 04 de agosto del 2026

Atentamente,



Mg. Edison Marcelo Pacheco Pruna
DOCENTE DE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502617350



**CENTRO
DE IDIOMAS**

CERTIFICADO DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: **“El Liderazgo Directivo y la Toma de Decisiones en la gestión universitaria: un caso de estudio en la Universidad Técnica de Cotopaxi”**, de Carpio Yanchaguano Erick José y Peñaloza Solano Shirley Valeria, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del **8%**; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

turnitin Página 2 de 151 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid::1:3626551901

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 9 palabras)

turnitin 10 de 20: Erik Carpio Proyecto ver 2 Descargar Detalles Ayuda

Similitud 8% **Marcas de alerta** **Escritura con IA -%**

8% Similitud general **Filtros**

Fuentes
Mostrar las fuentes solapadas ☐

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 12 de agosto de 2026

Dra. Almeida Lara Libia Dolores PhD

C.C: 0501797997

TUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxi
1 INFORMACIÓN GENERAL	24
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1 Justificación	25
2.2 Planteamiento del problema.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3 Formulación del problema	28
3 OBJETIVOS	28
3.1 Objetivo general.....	28
3.2 Objetivos específicos	29
3.3 Hipótesis de investigación	29
3.4 Actividades a desarrollarse en el proyecto en relación a los objetivos planteados.	30
4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	31
4.1 Beneficiarios directos.....	31

4.2 Beneficiarios indirectos	31
4.3 Impactos esperados del proyecto	32
4.3.1 Impacto académico y metodológico	¡Error! Marcador no definido.
4.3.2 Impacto técnico y organizacional	¡Error! Marcador no definido.
4.3.3 Impacto social e institucional.....	¡Error! Marcador no definido.
4.3.4 Impacto económico.....	¡Error! Marcador no definido.
4.3.5 Impacto ambiental.....	¡Error! Marcador no definido.
5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	32
5.1 Antecedentes de la investigación	34
5.2 Fundamentación epistemológica de las variables ...	¡Error! Marcador no definido.
5.2.1 Proceso administrativo.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2.2 Gestión universitaria	¡Error! Marcador no definido.
5.2.3 Estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi	34
5.2.4 Liderazgo directivo	¡Error! Marcador no definido.
5.2.5 Estilo racional	41
5.2.6 Estilo intuitivo.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2.7 Estilo dependiente.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2.8 Estilo evitativo	¡Error! Marcador no definido.
5.2.9 Estilo espontáneo	¡Error! Marcador no definido.

5.2.10 Relación entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones	¡Error!
Marcador no definido.	
5.2.11 Síntesis teórica de la investigación	¡Error! Marcador no definido.
6 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	56
6.1 Enfoque de investigación.....	56
6.1.1 Cuantitativo.....	56
6.2 Tipo y diseño de la investigación.....	57
6.2.1 Clasificación metodológica.....	57
6.2.2 Correlacional.....	57
6.2.3 Diseño no experimental	58
6.2.4 Diseño de corte transversal	58
6.2.5 Alcance descriptivo.....	59
6.3 Métodos de investigación	60
6.3.1 Analítico-sintético.....	60
6.3.2 Deductivo.....	60
6.3.3 Estadístico	60
6.4 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	61
6.4.1 Encuesta	61
6.4.2 Cuestionario	61
7 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	62

7.1 Cuestionarios aplicados	62
7.1.1 Cuestionario de liderazgo directivo y toma de decisiones.....	62
7.1.2 General Decision-Making Style Questionnaire (GDMS)	63
8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
8.1 Población y muestra.....	66
8.1.1 Población.....	66
8.1.2 Muestra	66
8.2 Estructura de los instrumentos	67
8.3 Técnicas estadísticas	68
8.4 Restricción para el análisis conjunto de los archivos.....	69
9 Resultados de la encuesta de liderazgo	71
9.1 Liderazgo transformacional	71
9.2 Liderazgo transaccional y prácticas directivas críticas.....	81
9.3 Toma de decisiones institucional	93
9.4 Síntesis descriptiva e inferencial de liderazgo	100
9.4.1 Prueba de normalidad de las variables.....	105
9.4.2 Relación estadística entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales	105
10 Resultados de la encuesta de estilos de toma de decisiones (GDMS)	107
10.1 Estilo racional	107

10.2 Estilo intuitivo.....	113
10.3 Estilo dependiente	119
10.4 Estilo evitativo	125
10.5 Estilo espontáneo	130
10.6 Síntesis descriptiva e inferencial de los estilos GDMS	136
11 Discusión integrada de los resultados	139
11.1 Lineamientos de mejora para fortalecer el liderazgo directivo y optimizar la toma de decisiones institucionales	141
11.1.1 Antecedentes de la propuesta	141
11.1.2 Información institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi.....	142
11.1.3 Objetivo específico vinculado a la propuesta	144
11.1.4 Propósito de la propuesta	144
11.1.5 Principios de aplicación	145
11.1.6 Matriz de lineamientos de mejora.....	146
11.1.7 Desarrollo de los lineamientos propuestos	148
12 Conclusiones	166
13 Recomendaciones.....	167
14 Referencias.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Actividades, cronograma y productos del proyecto</i>	24
Tabla 2. <i>Dimensiones e indicadores del liderazgo directivo y la toma de decisiones institucional</i>	56
Tabla 3. <i>Dimensiones e indicadores de los estilos de toma de decisiones</i>	57
Tabla 4. <i>Consistencia interna y normalidad de las dimensiones</i>	62
Tabla 5. <i>Desarrollo del talento</i>	63
Tabla 6. <i>Objetivos mediante ideales y valores</i>	64
Tabla 7. <i>Premio a ideas creativas e innovadoras</i>	65
Tabla 8. <i>Confianza, admiración y lealtad</i>	66
Tabla 9. <i>Atención a necesidades del personal</i>	68
Tabla 10. <i>Premios y valoraciones por cumplimiento</i>	69
Tabla 11. <i>Apoyo en situaciones de necesidad y crisis</i>	70
Tabla 12. <i>Actividades recreativas y culturales para las familias</i>	71
Tabla 13. <i>Cumplimiento mediante premios o castigos</i>	73
Tabla 14. <i>Orientación hacia intereses propios</i>	74
Tabla 15. <i>Objetivos y recompensas al esfuerzo</i>	75
Tabla 16. <i>Eficiencia mediante reglas disciplinarias</i>	76
Tabla 17. <i>Negociación para el logro de objetivos</i>	77
Tabla 18. <i>Cumplimiento de estándares y productividad</i>	79
Tabla 19. <i>Poco interés por integrar a la familia</i>	80

Tabla 20. <i>Prioridad de reglas disciplinarias</i>	81
Tabla 21. <i>Baja apertura y comunicación de las jefaturas</i>	82
Tabla 22. <i>Ausencia de liderazgo y gestión motivacional</i>	83
Tabla 23. <i>Centralización de la toma de decisiones</i>	85
Tabla 24. <i>Participación activa en decisiones</i>	86
Tabla 25. <i>Planificación racional de las decisiones</i>	87
Tabla 26. <i>Oportunidad y proactividad de las decisiones</i>	88
Tabla 27. <i>Criterios éticos y morales en las decisiones</i>	90
Tabla 28. <i>Resumen de los componentes de liderazgo y toma de decisiones</i>	92
Tabla 28A. Normalidad: Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk.....	94
Tabla 29. Correlación de Spearman entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales	97
Tabla 30. Verificación de fuentes	100
Tabla 31. Lógica y sistematicidad	101
Tabla 32. Reflexión cuidadosa.....	102
Tabla 33. Evaluación de alternativas	104
Tabla 34. Base racional.....	105
Tabla 35. Confianza en la intuición	106
Tabla 36. Sentir que la decisión es correcta.....	107
Tabla 37. Sentimientos y reacciones internas	108
Tabla 38. Confianza en el instinto	110
Tabla 39. Comodidad con la decisión.....	111
Tabla 40. Consulta antes de decidir	113

Tabla 41. Uso del consejo de otras personas	114
Tabla 42. Necesidad de orientación	115
Tabla 43. Necesidad de asistencia	116
Tabla 44. Facilidad por apoyo externo	117
Tabla 45. Postergación por incomodidad.....	119
Tabla 46. Evitación hasta sentir presión	120
Tabla 47. Tendencia a posponer	121
Tabla 48. Postergación de decisiones importantes	122
Tabla 49. Decisión en el último minuto.....	123
Tabla 50. Decisión según el sentir del momento	124
Tabla 51. Decisión sin análisis.....	125
Tabla 52. Impulsividad	126
Tabla 53. Decisión en el calor del momento.....	128
Tabla 54. Rapidez decisional	129
Tabla 55. Resumen descriptivo y confiabilidad de los estilos GDMS	130
Tabla 56. Comparaciones pareadas entre estilos GDMS.....	131
Tabla 57. Correlaciones de Spearman entre los estilos GDMS	132
Tabla 58. Matriz de lineamientos de mejora para el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales.....	141
Tabla 59. Ficha decisional institucional para decisiones relevantes.....	154
Tabla 60. Registro de consulta técnica, decisión y rendición de cuentas	155
Tabla 61. Formato de control de plazos decisionales	156
Tabla 62. Protocolo de codificación, verificación y protección de datos	157

ÍNDICE DE FIGURAS

TOC \c "Figura" \h Figura 1. <i>Desarrollo del talento</i>	63
Figura 2. <i>Objetivos mediante ideales y valores</i>	64
Figura 3. <i>Premio a ideas creativas e innovadoras</i>	66
Figura 4. <i>Confianza, admiración y lealtad</i>	67
Figura 5. <i>Atención a necesidades del personal</i>	68
Figura 6. <i>Premios y valoraciones por cumplimiento</i>	69
Figura 7 <i>Apoyo en situaciones de necesidad y crisis</i>	70
Figura 8. <i>Actividades recreativas y culturales para las familias</i>	72
Figura 9. <i>Cumplimiento mediante premios o castigos</i>	73
Figura 10. <i>Orientación hacia intereses propios</i>	74
Figura 11. <i>Objetivos y recompensas al esfuerzo</i>	75
Figura 12. <i>Eficiencia mediante reglas disciplinarias</i>	77
Figura 13. <i>Negociación para el logro de objetivos</i>	78
Figura 14. <i>Cumplimiento de estándares y productividad</i>	79
Figura 15. <i>Poco interés por integrar a la familia</i>	80
Figura 16. <i>Prioridad de reglas disciplinarias</i>	81
Figura 17. <i>Baja apertura y comunicación de las jefaturas</i>	83
Figura 18. <i>Ausencia de liderazgo y gestión motivacional</i>	84
Figura 19. <i>Centralización de la toma de decisiones</i>	85
Figura 20. <i>Participación activa en decisiones</i>	86
Figura 21. <i>Planificación racional de las decisiones</i>	88

Figura 22. <i>Oportunidad y proactividad de las decisiones</i>	89
Figura 23. <i>Criterios éticos y morales en las decisiones</i>	90
Figura 24. <i>Medias de los componentes de la encuesta de liderazgo</i>	92
Figura 25. <i>Componente predominante entre liderazgo transformacional y transaccional instrumental</i>	93
Figura 25A. <i>Curvas de distribución y normalidad de las variables de estudio</i>	95
Figura 26. <i>Relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales</i>	98
Figura 27. <i>Verificación de fuentes</i>	100
Figura 28. <i>Lógica y sistematicidad</i>	102
Figura 29. <i>Reflexión cuidadosa</i>	103
Figura 30. <i>Evaluación de alternativas</i>	104
Figura 31. <i>Base racional</i>	105
Figura 32. <i>Confianza en la intuición</i>	106
Figura 33. <i>Sentir que la decisión es correcta</i>	108
Figura 34. <i>Sentimientos y reacciones internas</i>	109
Figura 35. <i>Confianza en el instinto</i>	110
Figura 36. <i>Comodidad con la decisión</i>	111
Figura 37. <i>Consulta antes de decidir</i>	113
Figura 38. <i>Uso del consejo de otras personas</i>	114
Figura 39. <i>Necesidad de orientación</i>	115
Figura 40. <i>Necesidad de asistencia</i>	117
Figura 41. <i>Facilidad por apoyo externo</i>	118
Figura 42. <i>Postergación por incomodidad</i>	119

Figura 43. Evitación hasta sentir presión	120
Figura 44. Tendencia a posponer	121
Figura 45. Postergación de decisiones importantes	122
Figura 46. Decisión en el último minuto	123
Figura 47. Decisión según el sentir del momento	125
Figura 48. Decisión sin análisis	126
Figura 49. Impulsividad	127
Figura 50. Decisión en el calor del momento	128
Figura 51. Rapidez decisional	129
Figura 52. Perfil de medias de los estilos de toma de decisiones	130
Figura 53. Estilo predominante por participante	131
Figura 54. Estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi	138

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1 INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto:	El liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria: un caso de estudio en la Universidad Técnica de Cotopaxi.
Fecha de inicio:	Febrero de 2026.
Fecha de finalización:	Agosto de 2026.
Lugar de ejecución:	Universidad Técnica de Cotopaxi, campus matriz en la provincia de Cotopaxi.
Facultad que auspicia:	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
Carrera que auspicia:	Administración de Empresas.
Proyecto vinculado:	No corresponde.
Tutor:	Dra. Libia Dolores Almeida - C.C. 0501797997
Autores:	Carpio Yanchaguano Erick José - C.C. 1751946078 - erick.carpio6078@utc.edu.ec Peñaloza Solano Shirley Valeria - C.C. 0504096686 - shirley.penaloza6686@utc.edu.ec
Área de conocimiento:	Ciencias económicas y administrativas.
Línea de investigación:	Administración y economía para el desarrollo humano y social.
Sublínea de investigación:	Gestión e innovación empresarial.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Justificación

El liderazgo ejecutivo es una práctica organizacional que rodea la dirección estratégica, la comunicación, la coordinación del equipo y la gestión del cambio. En tal contexto, la gestión educativa no se limita a unas pocas funciones por realizar ni al escaso uso de los recursos, sino que lo que hoy llamamos en la literatura participación, aprendizaje institucional y responsabilidad compartida debe fomentarse. Un liderazgo que incluya dimensiones pedagógicas, organizacionales y sociales (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], 2019); como el que favorece el apoyo, la motivación y la transformación de los procesos institucionales (Pino Pillco & Challco Corrales, 2024).

Por ejemplo, la toma de decisiones también es central en la gestión universitaria, ya que convierte la información sobre la institución en un curso de acción. Las decisiones estratégicas en la gestión pública permiten estructurar la planificación, priorizar necesidades y coordinar entre los actores involucrados; su calidad depende de la disponibilidad de información, la evaluación de alternativas, la participación y el seguimiento de los resultados (Ávila Morales et al., 2022). Así, el liderazgo ejecutivo junto con la toma de decisiones brinda una perspectiva sobre cómo se dirigen y ejecutan las actividades administrativas y académicas.

La importancia de esta investigación se centra en contar con evidencia empírica sobre la relación entre estas variables en la Universidad Técnica de Cotopaxi. La gestión participativa puede, a partir de su formación, contribuir a construir soluciones y enfrentar los resultados obtenidos mediante un trabajo basado en la solidaridad de la comunidad institucional (Fernández Mijares & García González, 2024), reforzando un trabajo universitario eficiente y eficaz.

Asimismo, la gestión de la calidad en la educación superior requiere procesos sistemáticos para la planificación, la evaluación y la mejora continua (Poquioma Woo et al., 2021)

La segunda contribución teórica, además, al enlazar conceptos e información de base sobre el liderazgo gerencial, la toma de decisiones y la gestión de las universidades. La contribución metodológica es la medición cuantitativa de nuestras variables mediante un cuestionario estructurado y examina la relación entre ellas. La contribución práctica se logra mediante directrices de mejora sustentadas en los resultados del diagnóstico. Los beneficiarios inmediatos de la reforma serán las autoridades de INHE y el personal institucional; Andersson Evans afirma: La comunidad universitaria se beneficiará indirectamente de procesos más claros, participativos y orientados a resultados.

2.2 Planteamiento del problema

Específicamente, la relevancia de las universidades de investigación en el panorama latinoamericano en el contexto más amplio en el país. Además, y como se analizó con amplitud tanto en nuestra reflexión sobre modelos académicos teóricos para las instituciones de educación superior durante esta fase de cambio posterior a la independencia, como también se reflejó en el diálogo de la literatura académica que debate las respuestas a la globalización (Anderson & Johnson 2011:2), las instituciones latinoamericanas están bajo una presión cada vez mayor para demostrar calidad, rendición de cuentas, innovación y un uso eficiente de los recursos. En este marco, el liderazgo gerencial y los procesos de toma de decisiones están interrelacionados, ya que la gobernanza de las autoridades informa la definición del problema; la movilización del personal; y la acción. Para la evidencia regional, un estudio cuantitativo con 200 docentes de Chimbote realizado por Murga Polo (2025) estableció una alta correlación positiva entre el liderazgo gerencial y el desempeño docente ($r_s = 0.815$; $p < 0.001$). Si bien representa un contexto educativo

diferente, el resultado respalda la necesidad de examinar estadísticamente las prácticas gerenciales y sus resultados organizacionales.

Sozoranga Ortiz et al. (2018) Ecuador El estudio realizado por (2024) utilizó un cuestionario de 23 ítems sobre 72 integrantes de una institución académica. Los resultados muestran que el 72.72% informó que la gestión impuso decisiones sobre las actividades académicas siempre o casi siempre; además, el 74.98% percibió que no existe una valoración democrática de las iniciativas y opiniones por parte del liderazgo y el 72.71% evaluó que la motivación del personal carece de[8]. Estas cifras aportan evidencia sobre la toma de decisiones centralizada centrada en motivaciones gerenciales y los límites para la participación, como preocupaciones visibles que pueden afectar el desempeño y la credibilidad de los tomadores de decisiones institucionales.

A nivel provincial, Fonseca Chiliquinga y Pila Quinatoa (2023) analizaron la toma de decisiones relacionada con el liderazgo dentro de una entidad pública ubicada en el cantón Salcedo. El proceso de diagnóstico se realizó con 33 sujetos mediante un instrumento de 24 ítems que permitió identificar oportunidades de mejora y estrategias para desarrollar habilidades, participación y reforzar el entorno organizacional. Este precedente demuestra que el asunto también existe a distancia y, por tanto, se justifica analizarlo dentro de una institución universitaria en Cusco, detalle no abordado por este estudio previo.

El diagnóstico institucional aplicado en 2026 en la Universidad Técnica de Cotopaxi es de base micro, ya que ofrece evidencia sobre dificultades específicas. En la dimensión de liderazgo (n = 139), el 82,0% seleccionó siempre o casi siempre en sus respuestas la afirmación negativa sobre baja apertura y comunicación por parte de los supervisores, el 65,5% sobre ausencia de liderazgo y gestión motivacional, y el 55,4% sobre la centralización de la toma de decisiones.

Debido a que estos ítems están redactados de manera negativa, los porcentajes altos denotan brechas en lugar de fortalezas institucionales (véanse las Tablas 21, 22 y 23).

Los datos anteriores indican que el problema no radica en una evaluación genérica, aunque también existen cifras que señalan comunicación restringida, falta de motivación y concentración en la toma de decisiones. Sin embargo, sigue siendo necesario complementar tales percepciones con un análisis sobre la prevalencia de conductas de liderazgo activo y utilizar procedimientos estadísticos para ver si están asociadas con la toma de decisiones institucional participativa, racional, oportuna y ética. La ausencia de este diagnóstico integrado limita la precisión necesaria para orientar cuándo debe priorizarse la intervención y cómo deben definirse las rutas de mejora con base en evidencia.

La investigación se delimita temáticamente en el liderazgo ejecutivo y la toma de decisiones; espacialmente, la Universidad Técnica de Cotopaxi, la sede central en Latacunga; temporalmente, con participantes de 2026 años de edad; y poblacionalmente, al personal administrativo ejecutivo y de apoyo registrado para el estudio. La investigación es de diseño correlacional y no experimental que intenta estimar asociaciones entre variables sin necesariamente asignar relaciones causales.

2.3 Formulación del problema

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria: un caso de estudio en la Universidad Técnica de Cotopaxi?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria: estudio de caso en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

3.2 Objetivos específicos

- Conceptualizar las bases teóricas del liderazgo directivo, la toma de decisiones y la gestión universitaria mediante la revisión crítica de literatura científica y académica.
- Analizar la relación estadística entre las dimensiones del liderazgo directivo y la toma de decisiones institucional contenidas en el cuestionario de 23 ítems, y caracterizar los estilos de decisión medidos mediante el GDMS de 25 ítems.
- Diseñar lineamientos de mejora orientados a fortalecer el liderazgo directivo y optimizar los procesos de toma de decisiones institucionales.

3.3 Hipótesis de investigación

En correspondencia con el enfoque cuantitativo y el alcance correlacional, las hipótesis se formularon para estimar asociaciones entre las variables sin atribuir causalidad. Su contraste se realizó con rho de Spearman, un nivel de significación de $\alpha = 0,05$ y los registros válidos del cuestionario de liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales.

Hipótesis general de investigación (H1). Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales en la gestión universitaria de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Hipótesis nula (H0). No existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales en la gestión universitaria de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Para el contraste se estableció una única correlación principal. La variable V1, liderazgo directivo, se operacionalizó mediante el promedio de los 14 ítems favorables de liderazgo (P1–P14), que integran los componentes transformacional y transaccional instrumental.

La variable V2, toma de decisiones institucionales, se obtuvo mediante el promedio de los cuatro ítems favorables P20–P23: participación, planificación racional, oportunidad y proactividad, y criterios éticos y morales. El ítem P19 de centralización se mantuvo fuera del índice por su redacción desfavorable.

Dado que las pruebas de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors y Shapiro-Wilk indicaron ausencia de normalidad en las variables principales ($p < 0,05$), el contraste de H1 y H0 se realizó exclusivamente con el coeficiente rho de Spearman, correspondiente a un procedimiento no paramétrico. De esta forma, no se presentan simultáneamente Pearson y Spearman para la misma hipótesis.

3.4 Actividades a desarrollarse en el proyecto en relación a los objetivos planteados

Tabla 1. *Actividades, cronograma y productos del proyecto*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto
Conceptualizar las bases teóricas del liderazgo directivo, la toma de decisiones y la gestión universitaria mediante la revisión crítica de literatura científica y académica.	Búsqueda y selección de artículos científicos, libros, tesis y documentos académicos recientes. Revisión crítica de teorías, modelos y antecedentes relacionados con las variables de estudio. Elaboración de fichas bibliográficas y matriz de antecedentes. Redacción y organización de la fundamentación teórica.	Abril–mayo de 2026	Fundamentación teórica y epistemológica estructurada conforme al formato del trabajo de titulación de la UTC.

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto
Analizar la relación estadística entre las dimensiones del liderazgo directivo y la toma de decisiones institucional contenidas en el cuestionario de 23 ítems, y caracterizar los estilos de decisión medidos mediante el GDMS de 25 ítems.	Aplicación de los dos cuestionarios. Revisión, codificación y depuración independiente de las bases. Cálculo de frecuencias, porcentajes, medias, confiabilidad y normalidad. Estimación de la relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucional dentro del cuestionario de 23 ítems mediante rho de Spearman. Caracterización descriptiva e inferencial de los cinco estilos GDMS de 25 ítems. Interpretación y discusión de los resultados.	Junio-julio de 2026	Bases depuradas. Informe de resultados descriptivos e inferenciales. Determinación de la relación estadística dentro de la base de 23 ítems y perfil de los estilos de toma de decisiones del GDMS.
Diseñar lineamientos de mejora orientados a fortalecer el liderazgo directivo y optimizar los procesos de toma de decisiones institucionales.	Identificación y priorización de fortalezas y brechas. Formulación de ocho lineamientos con acciones, responsables, indicadores expresados mediante fórmulas, plazos y presupuesto referencial. Diseño de instrumentos de seguimiento y revisión de la viabilidad institucional.	Julio – agosto de 2026	Matriz de lineamientos de mejora con indicadores verificables, presupuesto referencial e instrumentos de seguimiento y evaluación.

Nota. Las actividades se organizaron para mantener correspondencia directa entre cada objetivo, el procedimiento previsto y el producto verificable.

4 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1 Beneficiarios directos

Las autoridades y el personal directivo, administrativo y de apoyo de la Universidad Técnica de Cotopaxi constituyen los beneficiarios directos. El diagnóstico aporta información sobre la percepción del liderazgo y la dinámica de las decisiones, lo que permite orientar acciones de comunicación, participación, coordinación y seguimiento institucional.

4.2 Beneficiarios indirectos

Los estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad universitaria son beneficiarios indirectos, debido a que la mejora de los procesos directivos y decisionales puede contribuir a una gestión más coherente, oportuna y orientada a la calidad. El estudio también puede

servir como antecedente para futuras investigaciones sobre administración pública y gestión universitaria.

4.3 Impactos esperados del proyecto

Los resultados encontrados se analizan como impactos anticipados a partir del diagnóstico y de la adopción progresiva de las directrices. Dado que este estudio fue transversal, de naturaleza no experimental, y que los resultados no se presentan como efectos causales comprobados, sino más bien como posibles impulsores que deben confirmarse con indicadores de monitoreo institucional.

4.3.1 Impacto académico y metodológico

La sistematización teórica y empírica sobre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en una institución de educación superior es proporcionada por la investigación. Además, describe el proceso de adaptación de un cuestionario institucional de 23 ítems, el uso complementario de un GDMS de 25 ítems y procedimientos de análisis descriptivo para evaluar la confiabilidad, la normalidad y la correlación, que pueden repetirse en mediciones futuras. La naturaleza heurística de la hipótesis general se ve reforzada mediante el uso de una única comparación correlacional global que permite una interpretación sencilla de cómo se relacionan las principales variables, minimizando pruebas exploratorias excesivas.

4.3.2 Impacto técnico y organizacional

Este proyecto sirve como base para priorizar acciones en comunicación, reconocimiento, delegación, participación y la evidencia utilizada. El formato de las consultas técnicas, el control de los plazos, el registro de las decisiones y la protección de los datos pueden mejorar la trazabilidad de los procesos, aclarar responsabilidades y permitirnos evaluar resultados. La

implementación de esto ayudaría a tomar decisiones más ordenadas, oportunas y verificables, además de hacer más claras las interacciones entre autoridades, direcciones y unidades operativas.

4.3.3 Impacto social e institucional

Incrementar la comunicación bidireccional y la participación ampliaría la atención del personal, fortalecería la confianza en la autoridad directiva y facilitaría una apropiación más compartida de la implementación de las decisiones. Una gestión universitaria más transparente, ética y orientada a resultados puede beneficiar indirectamente a estudiantes, docentes y usuarios de los servicios institucionales, porque las decisiones administrativas y académicas afectan la calidad, la continuidad y la oportunidad de la ayuda universitaria.

4.3.4 Impacto económico

El estudio no evaluó costos directos, pero las directrices pueden ayudar a evitar costos evitables relacionados con retrasos, reelaboraciones y duplicación de actividades, decisiones tomadas con información inadecuada y un uso ineficiente de los recursos. Ciertos indicadores, como el tiempo medio para la resolución, la documentación devuelta, la finalización en el plazo de los compromisos, las variaciones respecto a los presupuestos aprobados y el costo de las acciones para corregir errores, deben corroborar el impacto económico. En la propuesta se incluye un presupuesto de referencia de USD 2,300, el cual estará sujeto a disponibilidad en cada institución, así como a la priorización.

4.3.5 Impacto ambiental

Este no es un impacto ambiental directo y amplio, ya que el proyecto no interviene en los recursos naturales. Sin embargo, la digitalización de registros, evitar imprimir documentos innecesarios, consultar evidencia de manera electrónica y una mejor planificación para reuniones, traslados y adquisiciones pueden contribuir a una administración eficiente. Debería ser posible

calificar esta contribución en función del consumo de papel, la proporción de documentos gestionados digitalmente y la reducción de actos repetitivos que generan adquisiciones o transferencias.

5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 Antecedentes de la investigación

Fernández Mijares y García González (2024) analizaron la gestión participativa en instituciones de educación superior y afirmaron que la participación es un principio relevante para mejorar la eficiencia, la efectividad y el aprendizaje transformacional. Esto es un contexto relevante porque conecta el liderazgo institucional con la responsabilidad colectiva de los actores universitarios.

Murga Polo (2025) investigó a 200 docentes con una metodología cuantitativa, no experimental y correlacional. Con base en el análisis de los datos, se encontró que existe una relación positiva muy alta entre el liderazgo instruccional y el desempeño docente ($r(s) = .815$, $p < .001$). Si bien este es un contexto escolar, los hallazgos aportan evidencia de que el liderazgo importa para crear estructuras colaborativas y construir la motivación del personal hacia la guía de la mejora continua.

Este es el caso con (Sozoranga Ortiz et al., 2024), quienes realizaron un estudio en el que utilizaron un cuestionario de escala de 23 ítems que tuvo una alta confiabilidad ($\alpha = .91$). Los autores encontraron una abundancia de autoritarismo y una falta de trabajo en equipo y reconocimiento. Esto subraya el valor de evaluar las perspectivas del personal para informar intervenciones de liderazgo mejor adaptadas.

Un ejemplo es una revisión sistemática de 49 artículos sobre liderazgo instruccional, realizada por Pino Pillco y Chalco Corrales (2024). Sostuvieron que la función de un líder es orientar, apoyar, motivar e implementar procesos, y que la gestión educativa se basa en la capacidad del trabajador, así como en la habilidad del gerente para dar seguimiento de manera administrativa. Este hallazgo favorece un análisis multidimensional del liderazgo.

Ávila Morales et al. (2022) exploraron la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública y encontraron que aprovecha el conocimiento de las necesidades y la coordinación entre partes interesadas para diseñar planes de acción eficientes. Este estudio ofrece un modelo sobre cómo la toma de decisiones en la universidad puede verse como un proceso participativo basado en evidencia, dirigido al logro de objetivos.

Contexto localEn el contexto local, Fonseca Chiliquinga y Pila Quinatoa (2023) estudiaron el Liderazgo y la Toma de Decisiones en la Entidad Pública del cantón Salcedo. Utilizaron un diseño cuantitativo, transversal para determinar áreas de mejora y métodos para el desarrollo de habilidades y la mejora del clima organizacional. Ese contexto es lo que alude a la relevancia de Cotopaxi en el tema.

Al agregarse, estas evidencias de antecedentes revelan relaciones sistemáticas entre liderazgo y participación, desempeño y la calidad de las decisiones. Pero la Universidad Técnica de Cotopaxi necesita pruebas de dicha evidencia particular. Este estudio llena ese vacío con un diagnóstico institucional y un análisis correlacional de esas variables.

5.2 Base teórica de las variables

La investigación tiene una perspectiva positivista, ya que el liderazgo directivo y la toma de decisiones pueden entenderse, operacionalizarse, medirse y comprobarse con datos observables.

Por esta razón, las dimensiones e indicadores se transforman en ítems estándar (o variables) y puntajes numéricos para que se puedan describir tendencias y estimar relaciones. Esta base epistemológica coincide con el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y el alcance correlacional, sin causar supuestos (servicios) entre variables (Babbie, 2021; Creswell & Creswell, 2023).

5.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo se divide en etapas interdependientes que estructuran la acción institucional. Münch, 2014. que nos proporciona una secuencia que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con el fin de alcanzar objetivos. Comprenda que su valor radica en limitar la improvisación, asignar roles y responsabilidades, y realizar una evaluación sistemática de los resultados.

5.2.1.1 Planificación

La planificación determina resultados esperados, escenarios y estrategias. Esta fase permite la alineación de los objetivos de las unidades académicas y administrativas, la priorización de los recursos, así como el establecimiento de criterios para el monitoreo del desempeño (Münch, 2014).

5.2.1.2 Organización

La entidad asigna funciones, poder y recursos. Una estructura clara reduce la duplicación y facilita la coordinación; sin embargo, la formalización debe equilibrarse con los canales de comunicación que resuelvan problemas y ajusten los procesos cuando el contexto así lo requiera (Münch, 2014).

5.2.1.3 Liderazgo

El liderazgo integra la realización de los planes con la conducción de las personas. En esta etapa es cuando el liderazgo aparece como directivos que guían, comunican, motivan y coordinan el esfuerzo colectivo. La manera en que el propósito se comprende y se traduce en decisiones operativas depende en parte de la calidad del liderazgo (Münch, 2014).

5.2.1.4 Control y mejora

El control evalúa los resultados frente a los estándares establecidos, identifica desviaciones y genera acciones correctivas. El control no es solo una supervisión dentro de un enfoque de mejora continua; ofrece retroalimentación para revisar decisiones, realinear trayectorias y aprovechar el aprendizaje institucional (Münch, 2014; Poquioma Woo et al., 2021).

5.2.2 Gestión universitaria

La gestión universitaria se refiere a todos los procesos mediante los cuales una universidad gestiona (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) respectivamente sus aspectos académicos, administrativos, financieros y tecnológicos, con sus recursos humanos. No se utiliza solo para operar de manera rentable, sino para profundizar la misión de la universidad, el valor académico, la investigación, el involucramiento de las personas en la sociedad y las estrategias de respuesta a la comunidad, también.

LAS UNIVERSIDADES TIENEN CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS ESPECÍFICAS, DEBIDO A QUE COMBINAN ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS CON FRAGMENTOS SÓLIDOS DE HIPÓTESIS ACADÉMICAS ORGÁNICAS/INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN DE POSGRADO, JUNTO CON ENTORNOS COLEGIADOS Y PARTES INTERESADAS DE LA GOBERNANZA MLA. Por lo tanto, su gestión exige un equilibrio entre la eficiencia administrativa y la participación con independencia académica, así como rendición

de cuentas y cumplimiento de la normativa institucional. De acuerdo con (Pekkola & Kivistö, 2023), las transformaciones en la política de reforma de la educación superior han incrementado la complejidad de su gobernanza como resultado de la expansión de la matrícula, la diversificación institucional y la inclusión de nuevos requisitos de calidad y rendición de cuentas ante el público.

Dado que las decisiones en unidades académicas o administrativas pueden tener efectos en otros ámbitos, la gestión universitaria debe entenderse como un proceso sistémico. En consecuencia, es necesario desarrollar la planificación, la asignación de recursos, la evaluación, la comunicación y el seguimiento de los resultados de manera articulada. Dicha articulación mantiene las actividades institucionales alineadas con los objetivos estratégicos y ayuda a reducir la compartimentación de las unidades.

5.2.3 Estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi

La estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra distribuida en diferentes niveles de autoridad, asesoría, apoyo y ejecución, lo que permite organizar las actividades académicas, administrativas, investigativas y de vinculación desarrolladas por la institución. De acuerdo con el organigrama, los procesos institucionales se clasifican en gobernantes, agregadores de valor, de asesoría, de apoyo y articuladores de las funciones sustantivas.

En el nivel superior se encuentra el Consejo Universitario, organismo encargado de orientar las principales disposiciones institucionales. Bajo este nivel se ubica el Rectorado, que ejerce la dirección general de la universidad y mantiene relaciones de coordinación con las comisiones permanentes, el Comité de Ética, Aseguramiento de la Calidad, Asesoría Jurídica, Alianzas Estratégicas y Secretaría General. Estas unidades proporcionan acompañamiento técnico, jurídico, ético y estratégico para la formulación y ejecución de las decisiones institucionales.

La gestión universitaria se organiza principalmente por medio del Vicerrectorado Académico y el Vicerrectorado Administrativo. El Vicerrectorado Académico articula las actividades relacionadas con la formación profesional, la investigación y la vinculación con la sociedad. De este dependen unidades como la Dirección General Académica, Gestión Estudiantil, Gestión Curricular, Biblioteca, Centro de Idiomas, Dirección General de Investigación, Proyectos de Investigación, Producción Científica, Dirección General de Vinculación, Educación Continua, Transferencia de Saberes y Gestión Cultural.

Bajo esta estructura, también se encuentran facultades, extensiones y centros de investigación y docencia, ya que se consideran articuladores de sus funciones principales. Estas dependencias facilitan, por un lado, las actividades de docencia, investigación e implementación, y, por otro, mantienen vínculos estrechos con estudiantes, docentes, investigadores y miembros de los actores externos.

Mientras tanto, la Vicerrectoría de Administración guía y coordina los procesos de apoyo necesarios para el funcionamiento institucional. Contará con Talento Humano, Gestión Administrativa, Tecnologías de la Información, Bienestar Universitario, Comunicación Institucional, Gestión Financiera, Servicios Generales, Contratación Pública (la Adquisición P.O. les apoya con unidades asociadas), Control de Activos (la Adquisición P.O. facilita el trabajo con socios en este ámbito), Salud y Seguridad en el Trabajo como Unidades para alimentar tu tabla de conocimientos. Contabilidad, Tesorería y Presupuesto: son complementarios a la gestión financiera. De la misma manera, la empresa pública y las unidades productivas se relacionan con actividades administrativas y servicios de escenario.

La distribución de estas unidades indica que la toma de decisiones se implementa en múltiples niveles jerárquicos y funcionales diferentes. Las decisiones estratégicas se centran

principalmente en el Consejo Universitario, la Rectoría y las vicerrectorías, sin embargo, su ejecución depende en gran medida de las direcciones, las facultades, las unidades administrativas y otras oficinas. Por eso, el liderazgo ejecutivo es pertinente para transmitir los objetivos institucionales, asignar tareas y responsabilidades, promover la participación de los funcionarios y garantizar el cumplimiento de las resoluciones adoptadas.

En relación con la investigación, el organigrama permite identificar que el liderazgo y la toma de decisiones no se presentan únicamente en la máxima autoridad universitaria, sino también en las jefaturas y direcciones responsables de coordinar los procesos académicos y administrativos. La existencia de múltiples niveles organizacionales exige mecanismos adecuados de comunicación, delegación, coordinación y seguimiento, debido a que una decisión adoptada en los niveles superiores debe ser comprendida y ejecutada por las unidades operativas. En consecuencia, la estructura institucional constituye el contexto en el cual se analiza la relación entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria.

5.2.3.1 Gobernanza universitaria

La gobernanza universitaria se relaciona con la forma en que se distribuyen la autoridad, las responsabilidades y la capacidad de decisión dentro de una institución de educación superior. Incluye las relaciones entre rectorado, vicerrectorados, direcciones, decanatos, unidades administrativas, docentes, trabajadores y demás integrantes de la comunidad universitaria.

Ruan et al. (2024) sostienen que el liderazgo universitario combina funciones de administración y conducción institucional. La gestión se concentra principalmente en la estructura, los procedimientos, la ejecución y el control, mientras que el liderazgo se orienta hacia la visión, el cambio, las relaciones y el sentido institucional. Sin embargo, ambas funciones son complementarias, porque las universidades necesitan autoridades capaces de organizar

adecuadamente los procesos y, al mismo tiempo, orientar a las personas hacia objetivos compartidos.

La buena gobernanza requiere una delimitación clara de las responsabilidades en cada nivel. Cuando existe incertidumbre sobre competencias o responsabilidades, pueden producirse duplicación de funciones, demoras, conflictos y una centralización innecesaria. Por otra parte, con procedimientos definidos, puede saberse qué decisiones corresponden a la alta dirección, cuáles deben consultarse y cuáles pueden delegarse al nivel operativo.

La gobernanza también se refiere a la participación. Shahabul et al. La implicación de los miembros de la comunidad universitaria en los procesos administrativos puede aportar información, mejorar el compromiso y ampliar la comprensión de las necesidades institucionales (Van Eycken et al.). Además, la participación debía respaldarse con mecanismos institucionales y contar con procesos bien definidos de rendición de cuentas y seguimiento, de modo que la práctica no se convierta en un símbolo vacío.

5.2.3.2 Gestión estratégica en las instituciones de educación superior

Gestión Estratégica: Analizar el contexto, definir prioridades, objetivos y acciones, facilitar la evaluación. Y, por último, en educación, ser estratégico no es simplemente una cuestión de preparar planes formales; la estrategia debe conectar el diagnóstico con la acción, el seguimiento y la capacidad de adaptarse.

Carvalho et al. (2021) definen el liderazgo estratégico en educación como la creación de una visión, la orientación institucional y la conversión de esa visión en acción. Los autores señalan que es necesario analizar los cambios del entorno, desarrollar capacidades organizativas,

involucrar a los miembros de la institución y crear indicadores para evaluar el cumplimiento de la estrategia.

La gestión estratégica en una universidad debe tener en cuenta los procesos académicos, administrativos y sociales. En otras palabras, la presupuestación, el talento humano, la investigación y la infraestructura junto con la tecnología y los servicios universitarios deben ajustarse a la planificación institucional. La gestión estratégica implica la capacidad de evaluar las acciones emprendidas y ajustar el rumbo si los resultados no se alinean con los objetivos deseados.

El acceso a información confiable es clave para este proceso. Como señalan Kotorov et al. (2024), la toma de decisiones en las instituciones de educación superior se ve afectada por la cantidad y la calidad de la información disponible. Los sistemas de información, los indicadores y las herramientas analíticas pueden ayudar en la toma de decisiones, siempre que los datos sean relevantes, comprensibles y se utilicen en consonancia con los objetivos institucionales.

5.2.4 Liderazgo directivo

En palabras sencillas, el liderazgo directivo incluye el proceso mediante el cual una autoridad utiliza su influencia para motivar a otras personas dentro de la organización o coordinar su trabajo para que puedan lograr los objetivos organizacionales. El liderazgo no se apoya únicamente en el rol formal, sino también en la capacidad del líder para articular una visión, construir relaciones y generar confianza, organizar recursos, resolver conflictos, motivar al personal y trabajar en conjunto a través de distintos contextos para guiar los procesos de cambio.

El liderazgo en las instituciones públicas debe existir bajo reglas, procedimientos y responsabilidades administrativas orientadas al bien común. A través del metaanálisis de estudios del sector público, Backhaus & Vogel (2022) encontraron que el liderazgo se relaciona

positivamente con resultados deseables como el desempeño y el compromiso, mientras que las formas pasivas de liderazgo funcionan con menos eficacia. Los autores además sostienen que los efectos del liderazgo son heterogéneos y dependen de factores como el estilo de liderazgo, el contexto administrativo y las características organizacionales.

Como resultado, la dirección ejecutiva no debe considerarse como la implementación inflexible de un solo enfoque. La acción de autoridad debe adaptarse al problema en cuestión, las capacidades del equipo, la urgencia, la disponibilidad de información y los arreglos institucionales. En otros procesos, un gerente debería simplemente hacer que algunas actividades parezcan estar ocurriendo mientras ella respalda la participación y la creatividad y la deliberación colectiva.

5.2.5 Dirección ejecutiva en la educación superior

La dirección universitaria se aprende en un entorno confusamente heterogéneo y agonístico, con presiones por la autonomía profesional, tensión dinámica entre estructuras colegiadas y administrativas, múltiples instancias (internas y externas), que surgen en medio de posibilidades regulatorias, política local, intereses vehementes de las partes interesadas, y mucho más. Luego deben desplegar una mezcla de habilidades administrativas, estratégicas, de comunicación, políticas y académicas.

Ruan et al. Según Dyer et al. Id. Una mira la estructura en términos de objetivos, reglas, funciones y responsabilidades; una mira a las personas considerando sus necesidades y desarrollo; una se relaciona con las estructuras políticas: intereses, conflictos, negociaciones; y una se relaciona con los sistemas simbólicos que enmarcan la interacción humana en términos de cultura, valores y sentido de pertenencia. Como la eficacia ejecutiva es más que el control administrativo, estas perspectivas deben integrarse en un todo cohesionado.

Según Ngwenya & Phuthi (2022), las transformaciones provocadas por las presiones tecnológicas y sociales en la educación superior exigen líderes dinámicos y participativos que puedan aprovechar el capital intelectual de su institución desde diversas fuentes. Su investigación destaca el papel de la gobernanza compartida y la responsabilidad colectiva en la elaboración de planes para una universidad.

En este sentido, el liderazgo ejecutivo en una universidad consiste en establecer metas, organizar el trabajo y la coordinación (o la falta de esta), la comunicación y la rendición de cuentas por los resultados. Asimismo, comprende la necesidad de entender que el conocimiento importante no está contenido únicamente en la alta dirección, ya que el personal académico, administrativo y operativo tiene información derivada de su experiencia en muchos de los procesos de una institución.

5.2.5.1 Enfoques Contemporáneos del Liderazgo

El liderazgo de acción estratégica se define como vincular la visión institucional con el análisis del entorno y, posteriormente, con la acción en el mediano y largo plazo. Los líderes estratégicos, a diferencia de quienes ocupan otros cargos de gestión, no se limitan a reaccionar ante problemas urgentes. En cambio, identifican riesgos, encuentran oportunidades, desarrollan capacidades y monitorean el avance hacia las metas del personal. En el ámbito educativo, esto implica integrar la planificación, la participación, el aprendizaje organizacional y la evaluación continua (Carvalho et al., 2021).

El liderazgo transformacional se centra en involucrar al personal en torno a una visión compartida, impulsar el compromiso, inspirar la innovación y el cambio en la organización. Al utilizar un metaanálisis de la investigación en administración pública, Bao et al. Este liderazgo se vincula con resultados a nivel individual (por ejemplo, motivación, comportamientos positivos;

شيش). y con el desempeño organizacional/desempeño/innovación (2025). Sin embargo, los efectos son condicionales al tipo de características culturales e institucionales en cada contexto.

El liderazgo transaccional se caracteriza por un intercambio entre el líder y los seguidores que implica definir tareas, expectativas de conducta, estándares de desempeño y las consecuencias del cumplimiento. Puede ayudarte a estructurar procesos y dar seguimiento para cumplir con las expectativas, pero podría volverse demasiado controlador en la gestión si se realiza de manera exclusiva. La evidencia actual sugiere que ya sea distintos estilos activos pueden ser eficaces según el contexto, mientras que el liderazgo pasivo o el laissez-faire lo hacen bastante mal (Backhaus & Vogel, 2022).

Dado que el liderazgo ético es la conformidad con principios morales como la honestidad, la justicia y la rendición de cuentas, que rigen el comportamiento ejecutivo. Los hallazgos de Zheng et al. (2022) revelaron que el liderazgo ético alienta a los empleados a interiorizar valores y a atender las preocupaciones relacionadas con la integridad. Hosseini y Ferreira (2023) observan que este proceso puede proporcionar condiciones para la participación, la expresión de ideas e intercambio de conocimientos.

Cabe señalar que estos enfoques no deben confundirse como partes alternativas o equivalentes de las dimensiones del cuestionario, sino más bien como lentes a través de los cuales entender la acción ejecutiva. En la vida real, una autoridad universitaria puede combinar elementos de visión estratégica, orientación transformacional, mecanismos transaccionales y criterios éticos según las necesidades institucionales.

5.2.5.2 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual una persona identifica un problema y luego recopila datos para abordarlo, analiza posibles acciones alternativas, considera las consecuencias futuras y, finalmente, decide un curso o acción. Esto no solo depende de elegir entre alternativas, sino que también incluye la planificación, la aceptación o el rechazo, la ejecución y el análisis de una decisión.

Morelli et al. En su artículo, Toma de decisiones: una perspectiva psicológica, hasta octubre de 2023 (2022) ilustran cómo la toma de decisiones se ha examinado desde diferentes disciplinas y niveles de análisis. Este proceso puede depender de la información disponible, la experiencia, la emoción, el entorno (contexto), el grado de incertidumbre y las características del tomador de decisiones. Por lo tanto, no puede existir un único enfoque de toma de decisiones que se ajuste a todas las situaciones.

Las decisiones en la gestión universitaria relacionadas con la planificación, la presupuestación, la contratación, la organización académica, la infraestructura y la investigación, junto con el bienestar, la tecnología o los procesos institucionales, son posibles. Algunas decisiones se rigen por procedimientos estándar; otras son estratégicas, basadas en el análisis de escenarios y los cálculos de riesgo, o mirando hacia el futuro.

5.2.5.3 Proceso de toma de decisiones

La definición del problema es el primer paso en el proceso sistemático de toma de decisiones. Si no está claro, es fácil elegir soluciones que tratan los síntomas en lugar de las causas raíz de la situación. Luego recopilan datos, definen criterios, ponderan alternativas y revisan analíticamente sus posibles resultados.

La viabilidad de una alternativa (implementación necesaria, el tiempo que requiere y el costo para el beneficio esperado), los riesgos, el cumplimiento de las leyes o regulaciones vigentes a las que se está sujeto y la alineación con los objetivos institucionales deben considerarse al seleccionar una alternativa. Una vez que se toma una decisión, debe ir seguida de quién estaría a cargo de implementar la medida, qué recursos se deben asignar en consecuencia y también para cuándo puede llevarse a cabo con éxito la implementación; por último, el monitoreo permite comprobar si la decisión condujo o no al resultado previsto y si se necesitan acciones correctivas.

Shepherd et al. Existe un equilibrio entre la velocidad y la calidad de la decisión, una escuela de pensamiento en la que no necesariamente se oponen, como ellos sostienen (2023). La integración conductual de los equipos, tal como se demuestra mediante el intercambio de información, la colaboración y la búsqueda conjunta de soluciones, puede mejorar la calidad, pero también reducir el tiempo necesario para decidir. Sin embargo, su impacto varía según los niveles de incertidumbre y el grado en que un equipo puede organizar la deliberación.

5.2.6 Estilo racional

Describe el estilo racional en el que se busca y verifica información, se definen criterios y se comparan alternativas de manera sistemática. Esta persona quiere entender cuál es el problema antes de actuar y evalúa sus opciones con base en datos, reglas o un argumento lógico. La racionalidad decisional se define como una evaluación sistemática de alternativas (Neslin 2022); por tanto, difiere de las respuestas que se guían únicamente por impresiones, presión o impulsividad.

Aquí se han tenido en cuenta indicadores como fuentes revisadas, junto con una consideración reflexiva, el análisis de alternativas y una base racional. Estas conductas hacen más probable racionalizar la decisión y facilitan evaluarla posteriormente. Este estilo racional en un

contexto universitario podría expresarse comprobando leyes y políticas, informes técnicos, disponibilidad de financiación, registros administrativos y efectos previstos antes de respaldar una medida.

No obstante, aunque la racionalidad no es una solución infalible (no elimina la posibilidad de error), sus beneficios se acumulan en decisiones con consecuencias institucionales significativas. Los datos pueden estar incompletos; los criterios pueden ser contradictorios, y el tiempo puede limitar el análisis. Aun así, investigaciones recientes indican una relación positiva entre el estilo racional y el compromiso, la viabilidad percibida y el avance de los objetivos, aunque su poder predictivo se reduce cuando se consideran otros aspectos del proceso de autorregulación (Bavolár et al., 2024).

5.2.7 Estilo intuitivo

La intuición proviene de datos surgidos de impresiones, sensaciones y reacciones internas que llevan a la decisión sin una comparación cuidadosa y deliberada entre todas las opciones. Según Neslin (2022), es una tendencia que se refiere al proceso de confiar en corazonadas y sentimientos. No debe confundirse con decidir de manera irreflexiva siempre de este modo, porque podría contener más adelante un aprendizaje implícito adquirido a través de la experiencia.

Funciona incluso mejor cuando la persona decisora ha vivido situaciones similares antes, lo que facilita que identifique patrones. En la universidad, una líder experimentada puede detectar tensiones, riesgos operativos o una probable resistencia antes de que la evidencia quede bien documentada. Pero si las decisiones se refieren a bienes públicos, derechos de los trabajadores, procesos académicos o horizontes temporales, entonces la intuición debe contrastarse con datos empíricos y con las leyes pertinentes.

Esta dimensión se refleja en confiar en la intuición, sentir que una alternativa es correcta, prestar atención a las propias reacciones, apoyarse en el instinto en el momento de elegir y sentirse a gusto con la decisión. El GDMS se ha validado para su uso en español, mostrando que un estilo intuitivo es una dimensión distinta del estilo racional, aunque estos dos estilos pueden recaer en la misma persona (Cox, 1997). Asimismo, Bavoľár et al. (2024) observaron que la intuición se correlaciona positivamente con múltiples aspectos vinculados con la consecución eficaz de objetivos.

5.2.8 Estilo dependiente

El estilo dependiente busca información, asesoramiento y orientación de otras personas antes de elegir un curso de acción. Neslin (2022) señala que, en este caso, indica cuánto peso otorga la persona decisora a la guía externa durante la toma de decisiones. Los indicadores principales incluyen consultar a terceros, la recomendación, la necesidad de apoyo y la facilidad para decidir cuando el apoyo está disponible.

La consulta suele ser una buena práctica en una institución universitaria porque muchas decisiones requieren pericia legal, financiera, académica y administrativa. Los esfuerzos de los especialistas y colaboradores mejoran la base de información, minimizan la miopía y refuerzan la legitimidad de los pasos. Por ello, cuando este tipo de decisión requiera alineación entre unidades, no se debe asumir de inmediato incapacidad a partir del patrón dependiente.

Surge riesgo cuando la consulta se convierte en la condición para actuar sin límites de tiempo, o cuando la persona responsable transfiere a otras personas una atribución que le corresponde. La dependencia profunda puede ralentizar la respuesta, socavar la autonomía y difuminar los límites de la rendición de cuentas. Bavoľár et al. Este estilo tuvo relaciones débiles con las dimensiones relacionadas con la persistencia en las metas, lo que sería indicativo de su

efectividad (2024), sugiriendo que su grado de utilidad depende tanto de la calidad de la orientación como de las características de la persona tomadora de decisiones que recibió elogios, agravando aspectos dentro de hallazgos mixtos y aportando sentido a cualquier conclusión.

5.2.9 Estilo evitativo

El estilo evitativo es procrastinar, diferir o no decidir hacer algo, especialmente cuando causa incomodidad, miedo a equivocarse o presión. Este patrón, que Neslin (2022) identificó como una dimensión separada de los otros estilos. Se caracteriza por posponer actividades esenciales, procrastinar hasta el último momento, la reiterada postergación de decisiones y la elección de la opción seleccionada en el último minuto.

En la gestión universitaria, específicamente, la evitación puede exacerbar conflictos, ralentizar procesos, crear ambigüedad para las empresas externas que nos apoyan y disminuir las opciones disponibles. Como consecuencia, si se acaba el tiempo, pueden verse obligados a elegir una de ellas sin un análisis preciso. Pero la evitación debe diferenciarse de la postergación estratégica: puede tener sentido esperar cuando hay una fecha límite y la intención de aprender más, mientras que evitar implica eludir la responsabilidad de tomar una decisión.

Y hay evidencia de que este estilo está principalmente vinculado a dificultades para avanzar hacia las metas. Bavol'ár et al. Las relaciones entre evitación y motivación controlada, emociones negativas y crisis de acción fueron descubiertas por et al. (2024). Por lo tanto, un estilo evitativo fuerte puede reducir las capacidades de respuesta de las instituciones, en el sentido de que necesitan abordar problemas urgentes o impedir que una situación siga un camino de efectos acumulativos.

5.2.10 Estilo espontáneo

En el estilo espontáneo, las personas serán rápidas para poner fin al proceso de toma de decisiones y casi de inmediato elegirán una alternativa. Se añadió la urgencia decisional como dimensión (Neslin 2022¹³, <https://doi.org/10.1016/j.jbbeh.2018.09.001>) a través del trabajo con la construcción GDMS, que mostró que la racionalidad GDS, la intuición, el estilo dependiente y el evitativo no explicaban completamente la urgencia decisional con el fin de alinear la toma de decisiones final automática típica con elecciones posteriores durante la participación deliberativa que implica una situación de elección trascendental en un modo maleable^{14–16} consistente con los avances en modelos de cambio^{17;18}.(5)En términos de diseño: especificar niveles 7v8 pasos y/o sus subdimensiones dentro de estas amplias dimensiones para dar cuenta del contexto de generación de información, roles de diferentes tipos que componen formas de RP mediante membresías¹⁶ impulsadas por dimensiones de contenido actitudinal globales²², el entrenamiento proporciona una expansión dado cómo las sustancias activas interactúan a través de vías denominadas microecologías²⁴, relacionadas con rutas tomadas naturalmente expande múltiples areason tratamiento paso², forma de vía de papel, patrones de acción que reflejan cómo las RP se conectan²⁸, aumenta la profundidad de pensamiento y razonamiento disponibles y fuentes de conocimiento & definición del comportamiento). Sus indicadores consisten en impulsividad, una sensación adecuada en el momento y acciones estrechas basadas en análisis.

El concepto contrasta con la intuición, donde la primera suele estar sustentada por la experiencia y el reconocimiento de patrones^{vi}, mientras que en este estilo la inmediatez es clave. En algunas crisis, se requiere rapidez para mantener la continuidad de las operaciones o evitar una catástrofe mayor. Por otra parte, la espontaneidad puede llevar a un mayor riesgo de inconsistencias

y correcciones en asuntos que requieren autorización reglamentaria, revisión colegiada o consideración presupuestaria.

El estilo espontáneo evidenció consistentemente correlaciones débiles con la mayoría de las facetas del esfuerzo destinado a metas según Bavoľár et al. (2024). Este resultado no significa que sea posible categorizar las circunstancias como positivas o negativas en todos los casos. Qué tan útil sea depende de la urgencia, el riesgo y la preparación del decisor. Por lo tanto, si la rapidez es esencial, sigue siendo prudente verificar los datos fundamentales, identificar consecuencias inmediatas y documentar la justificación.

5.2.10.1 Decisiones basadas en información

La toma de decisiones informada por la información se sustenta en datos institucionales, indicadores, documentos, evaluaciones y pericia técnica como evidencia para respaldar las opciones. No significa que los datos hagan la decisión; más bien, proporcionan evidencia que reduce la incertidumbre y permite justificar la elección que se realizará.

Kotorov et al. Según (2024), las herramientas analíticas pueden ser útiles en términos de toma de decisiones estratégicas, siempre que la información sea correcta y responda al problema que debe resolverse. La recopilación de datos sin criterios de interpretación no conduce automáticamente a una toma de decisiones de calidad; es necesario relacionar la evidencia con los objetivos, las capacidades y el contexto institucional.

Por lo tanto, una decisión universitaria académicamente sólida debe especificar qué se estudió, con base en qué procedimiento de selección se decidió, si se consideraron alternativas y cómo identificó la opción que tenía sentido. Esto ayuda a mejorar la transparencia, dar seguimiento y evaluar qué tan eficaz fue la decisión posteriormente.

5.2.10.2 Centralización y participación

La centralización concentra el poder de decisión en niveles superiores. Esto permite responder rápidamente cuando se requiere una acción urgente, o lograr un consenso sobre asuntos estratégicamente importantes; sin embargo, puede dar lugar a una menor participación y a la falta de acceso a la información existente en las unidades operativas.

Freeman (2021) estudió cómo se moviliza la toma de decisiones centralizada en instituciones de educación superior, describiendo situaciones críticas que anulan las rutinas de gobernanza, las delegaciones y los mecanismos de decisión institucional. La centralización puede ser la respuesta por un momento; pero la acción centralizada requiere controles, comunicación y revisión constantes para evitar que se convierta en “como siempre” — sin motivo.

La participación permite integrar un conjunto mucho más amplio de cogniciones. Esto no implicaría que todos deban decidirlo todo, sino que quienes aporten información relevante para el problema puedan hacer su parte antes de que se tome cualquier decisión. Según Mazzetti y Schaufeli (2022), la comunicación, la retroalimentación, la confianza y la participación en las decisiones funcionan como recursos del equipo vinculados con el compromiso y la efectividad.

Una universidad debe tener claro qué decisiones corresponden a la alta dirección, las decisiones colegiadas, las decisiones de carácter consultivo y las decisiones delegables. Esta clasificación permite realizar las comprobaciones necesarias sobre los límites de la descentralización, a la vez que preserva la responsabilidad final de las autoridades competentes.

5.2.11 Papel del liderazgo ejecutivo en el proceso de toma de decisiones

Las decisiones llevan tiempo, y los ejecutivos casi siempre se ajustan a ellas. El liderazgo configura la definición del problema, la recopilación de datos, la consulta al personal, la evaluación

de alternativas y la implementación de las decisiones. Así, las decisiones adoptadas nos permiten ver cómo se practica realmente el liderazgo en una institución.

Un acceso más amplio a la información y la oportunidad de participar pueden ayudar a facilitar el descubrimiento de alternativas mediante un liderazgo abierto y participativo. El liderazgo estratégico puede conectar los puntos entre las decisiones cotidianas y los objetivos institucionales. El liderazgo ético puede incluir principios de equidad, transparencia y rendición de cuentas; mientras que la centralización en exceso inhibe la participación del personal en la toma de decisiones, pero mantiene el conocimiento de quién toma cada decisión dentro de un grupo compacto.

Como señalan Ngwenya y Phuthi (2022), el liderazgo y la toma de decisiones deben aprovechar la experiencia de diversos estamentos en las instituciones de educación superior a través de la gobernanza compartida. Sus hallazgos recomiendan que, en combinación, el liderazgo activo con análisis racional y creatividad mediante la participación mejoraría la eficacia organizacional a nivel universitario.

El sector público aporta evidencia adicional: el liderazgo se asocia de forma constante y positiva con los resultados organizacionales, aunque con variaciones en la magnitud según el estilo y el contexto (Backhaus y Vogel, 2022). Por lo tanto, este estudio no presupone que decisiones específicas sean consecuencia de un estilo de liderazgo preferido, sino que utiliza pruebas estadísticas para confirmar si las percepciones sobre el estilo ejecutivo se relacionan con la dirección en la que los procesos de toma de decisiones son llevados por la gestión universitaria.

5.2.12 Fundamento teórico del estudio

El contexto organizacional en el que se desarrollan el liderazgo directivo y la toma de decisiones es lo que llamamos gestión universitaria. El liderazgo se refiere a la capacidad de las autoridades de dirigir los procesos institucionales de manera integrada mediante la cadena de mando, la comunicación, la motivación y la ejecución. La toma de decisiones es un proceso para reconocer problemas, analizar la información de forma sistemática, elegir entre opciones disponibles y actuar conforme a la elección.

En este sentido, el liderazgo directivo debe combinar una capacidad estratégica constructiva con una orientación centrada en las personas, cumpliendo al mismo tiempo con los requisitos de cumplimiento institucional que participan en una presencia ética de responsabilidad. De manera similar, el derecho a decidir necesita información, criterios, propuestas de alternativas con responsabilidades y la supervisión de los resultados.

Por lo tanto, la interrelación entre estas dos variables es evidente en cómo las autoridades promueven o suprimen la participación, utilizan la información, comunican las decisiones, distribuyen los recursos y dan forma a las acciones en los objetivos a lo largo de una institución. Este fundamento permite el estudio conceptual de las variables, pero luego las relaciona con las dimensiones e indicadores establecidos en los instrumentos, sin transformar esas dimensiones en una estructura central del marco teórico.

6 PROPUESTA METODOLÓGICA

6.1 Enfoque de investigación

6.1.1 Cuantitativo

El desarrollo de esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, porque busca medir de manera objetiva las variables del liderazgo directivo y la toma de decisiones mediante la recolección de datos numéricos. Este enfoque parte de una definición previa del problema, la formulación de objetivos e hipótesis y la operacionalización en dimensiones e indicadores susceptibles de ser medidos. Luego, los datos recopilados se analizan utilizando métodos estadísticos para poder identificar patrones, tendencias y relaciones con la población que se está estudiando. Según Creswell y Creswell (2023), la investigación cuantitativa consiste en examinar relaciones entre variables que pueden medirse mediante instrumentos estructurados y analizarse estadísticamente.

Esta metodología estuvo en línea con el análisis del vínculo entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria en Piedra, en la Universidad Técnica de Cotopaxi, E. Con este fin, el objetivo de la investigación es reunir evidencia empírica sobre cómo el personal directivo, administrativo y operativo percibe la forma en que se ejerce el liderazgo, el nivel de participación que tienen los trabajadores, el nivel de comunicación institucional y los sistemas utilizados para la toma de decisiones. ¿Cómo se facilitan los datos cuantitativos? —la diferencia entre lo cualitativo, que trata más bien de la emoción general—. Esto significa que se cuantifican con números y se comparan con cada uno de los grupos con mayor presencia en la institución. El análisis cuantitativo permite investigar de manera sistemática los fenómenos sociales, comparar las respuestas de los informantes y evaluar la relación entre nuestras variables operacionalizadas (Babbie, 2021).

6.2 Tipo y diseño de la investigación

6.2.1 Clasificación metodológica

La presente investigación es de tipo correlacional y propositivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Esta clasificación metodológica responde al propósito de analizar la relación existente entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la gestión universitaria de la Universidad Técnica de Cotopaxi, sin intervenir ni modificar deliberadamente las condiciones en las que se manifiestan dichas variables.

6.2.2 Correlacional

La investigación es de tipo correlacional porque busca determinar el grado y la dirección de la relación entre las variables liderazgo directivo y toma de decisiones. Los estudios correlacionales permiten examinar si los cambios observados en una variable se asocian con variaciones en otra, utilizando procedimientos estadísticos para estimar la intensidad de dicha relación. No obstante, la existencia de una correlación estadística no implica necesariamente que una variable sea la causa directa de la otra (Creswell & Creswell, 2023)

En el contexto de este estudio, se analizará si las características del liderazgo ejercido por las autoridades universitarias se relacionan con la participación del personal, la comunicación institucional, la identificación de alternativas, la selección de soluciones y la ejecución de decisiones dentro de la gestión universitaria. Para ello, las respuestas obtenidas mediante los cuestionarios serán transformadas en puntuaciones numéricas y sometidas a un análisis estadístico que permita establecer el coeficiente de correlación correspondiente.

La investigación correlacional resulta pertinente porque las variables serán observadas tal como se presentan en la realidad institucional. Su propósito no es provocar cambios en el liderazgo o en los procesos decisionales, sino medirlos y determinar si existe una asociación estadísticamente

significativa entre ellos. Babbie (2021) sostiene que este tipo de investigación permite examinar relaciones entre variables sociales mediante procedimientos sistemáticos, manteniendo la objetividad en la recopilación y el análisis de los datos.

6.2.3 Diseño no experimental

La investigación adopta un diseño no experimental, debido a que las variables liderazgo directivo y toma de decisiones serán estudiadas en su contexto natural, sin que los investigadores realicen intervenciones, asignen tratamientos o manipulen deliberadamente sus dimensiones. La información se obtendrá a partir de las percepciones del personal que forma parte de la institución, respetando las condiciones existentes durante el periodo de recolección de los datos.

En este diseño, los investigadores observan y miden los fenómenos después de que estos se han producido o mientras se manifiestan en la realidad institucional. Creswell & Creswell (2023) señalan que los diseños cuantitativos no experimentales permiten analizar variables y sus relaciones sin introducir condiciones experimentales, por lo que resultan apropiados cuando no es posible o éticamente conveniente manipular el objeto de estudio.

6.2.4 Diseño de corte transversal

El estudio es de corte transversal porque la información será recopilada en un periodo determinado y en una sola etapa de aplicación. Este diseño permite obtener una representación de las características de las variables en el momento en que se efectúa la investigación, sin realizar un seguimiento prolongado de los participantes.

Saunders et al. (2023) indican que los estudios transversales examinan un fenómeno o una población en un momento específico, por lo que son adecuados para describir condiciones actuales y analizar relaciones entre variables dentro de un contexto organizacional. En esta investigación,

los cuestionarios se aplicarán al personal seleccionado de la Universidad Técnica de Cotopaxi durante el periodo establecido en el cronograma, con la finalidad de medir simultáneamente el liderazgo directivo y la toma de decisiones.

En síntesis, el carácter correlacional permitirá determinar la relación entre las variables; el componente propositivo posibilitará diseñar estrategias de mejora fundamentadas en los hallazgos; el diseño no experimental permitirá estudiar los fenómenos sin manipularlos; y el corte transversal facilitará obtener información sobre la situación institucional en un periodo específico. Esta estructura metodológica mantiene correspondencia con el problema, los objetivos, las hipótesis y el enfoque cuantitativo de la investigación.

6.2.5 Alcance descriptivo

La investigación presentó un alcance descriptivo, porque permitió caracterizar el liderazgo directivo y los procesos de toma de decisiones en la gestión universitaria de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Este alcance se orienta a identificar y detallar las propiedades, comportamientos y condiciones en las que se manifiestan las variables estudiadas, sin modificarlas ni intervenir en su desarrollo. Creswell & Creswell (2023) señalan que los estudios descriptivos permiten presentar sistemáticamente las características de una población o fenómeno mediante información cuantificable.

En el estudio se describieron las percepciones del personal respecto al estilo de liderazgo ejercido por las autoridades, la comunicación institucional, la participación de los trabajadores y los procedimientos utilizados para adoptar decisiones. Los resultados fueron organizados mediante frecuencias, porcentajes, tablas y figuras, lo que facilitó la identificación de tendencias, fortalezas y aspectos que requieren mejora.

El alcance descriptivo también sirvió como base para el análisis correlacional, debido a que primero se identificó el comportamiento individual de cada variable y, posteriormente, se examinó la relación entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones. Sin embargo, la descripción de los resultados no implica establecer relaciones causales, sino presentar las características observadas en el contexto institucional analizado (Babbie, 2021).

6.3 Métodos de investigación

6.3.1 Analítico-sintético

El método analítico-sintético permite descomponer el objeto de estudio en sus elementos - liderazgo, decisión y gestión- y posteriormente integrar los hallazgos en una explicación coherente. Se utiliza en la revisión teórica, la interpretación de dimensiones y la formulación de conclusiones (Rodríguez & Mendivelso, 2018)

6.3.2 Deductivo

El método deductivo parte de los referentes teóricos y de la hipótesis para establecer indicadores observables y contrastarlos con los datos. Su aplicación vincula el marco conceptual con el análisis estadístico y evita que la interpretación se limite a descripciones aisladas.

6.3.3 Estadístico

El método estadístico organiza, resume y contrasta la información obtenida. Comprende la codificación, depuración, tabulación, cálculo de indicadores descriptivos y aplicación del coeficiente de correlación pertinente.

6.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

6.4.1 Encuesta

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, debido a que permitió obtener información estandarizada sobre las percepciones del personal directivo, administrativo y operativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Esta técnica facilitó la recopilación de datos de un número determinado de participantes mediante la aplicación de las mismas preguntas y opciones de respuesta.

Saunders et al. (2023) sostienen que la encuesta es más adecuada para la investigación cuantitativa, ya que facilita la recopilación organizada de datos, la comparación de las respuestas entre los participantes y puede analizarse mediante procedimientos estadísticos. Su aplicación permitió que este estudio aportara información sobre cómo los participantes conceptualizan el liderazgo ejecutivo y los procesos de toma de decisiones que se formaron en la institución.

6.4.2 Cuestionario

El Los datos se recopilaron mediante un cuestionario estructurado que incluía preguntas cerradas sobre las dimensiones e indicadores relacionados con las variables de liderazgo ejecutivo y toma de decisiones. Los ítems se presentaron con una escala tipo Likert de tres niveles en relación con el grado de acuerdo o la frecuencia indicados por cada uno de los participantes.

El cuestionario facilitó la conversión de las percepciones del personal en valores numéricos, que luego se codificaron, tabularon y se sometieron a análisis estadísticos. Por esta razón, Babbie (2021) señala que los cuestionarios estandarizados permiten comparar entre participantes, ya que todos responden a los mismos ítems, en condiciones similares. De este modo, el instrumento presentó información estructurada y alineada con los objetivos de investigación y las variables.

7 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

7.1 Cuestionarios aplicados

En la investigación se aplicaron dos cuestionarios estructurados. El primero permitió medir el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucional, mientras que el segundo se empleó para identificar los estilos personales de toma de decisiones. Ambos instrumentos contienen preguntas cerradas y escalas de tipo Likert, lo que facilitó la codificación, comparación y aplicación de procedimientos estadísticos a las respuestas obtenidas (Creswell & Creswell, 2023).

7.1.1 Cuestionario de liderazgo directivo y toma de decisiones

El primer instrumento se elaboró mediante una adaptación del cuestionario aplicado por Fonseca Chiliquinga y Pila Quinatoa (2023) en el GAD Municipal del cantón Salcedo. Estos autores utilizaron un cuestionario de 24 ítems que atribuyeron a Quispe Farfán (2021). Para la presente investigación se excluyó el primer enunciado del instrumento de referencia, «Los directivos o jefes motivan y empoderan a sus colaboradores», y se adecuó la redacción al contexto universitario; por ello, la versión final quedó conformada por 23 ítems. En consecuencia, el instrumento se presenta como una adaptación y no como una reproducción íntegra del cuestionario de origen (Quispe Farfán, 2021, como se citó en Fonseca Chiliquinga & Pila Quinatoa, 2023).

Los 23 ítems del primer cuestionario se distribuyeron en cuatro componentes: liderazgo transformacional, con ocho ítems; liderazgo transaccional instrumental, con seis ítems; prácticas directivas críticas, con cuatro ítems; y toma de decisiones institucional, con cinco ítems. Esta organización permitió evaluar conductas favorables de liderazgo y, al mismo tiempo, identificar problemas relacionados con la comunicación, la motivación, la centralización y la participación en las decisiones.

Las respuestas del primer instrumento se valoraron mediante una escala de Likert de cuatro alternativas: Siempre (4), Casi siempre (3), Muy pocas veces (2) y Nunca (1). Los ítems redactados en sentido desfavorable se interpretaron de manera independiente, debido a que una puntuación elevada en ellos representa una mayor presencia de prácticas directivas críticas.

7.1.2 General Decision-Making Style Questionnaire (GDMS)

El segundo instrumento fue el General Decision-Making Style Questionnaire (GDMS), desarrollado por Scott y Bruce (1995). Es un cuestionario estandarizado de autoinforme que identifica la frecuencia con la que una persona utiliza cinco estilos al decidir: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. Para esta investigación se tomó y adaptó la redacción en español presentada en el Anexo G de Chin Estrella y Guanoluisa Pulloquina (2024), basada en una traducción previa de Esteban (2020). Está conformado por 25 ítems, cinco por cada estilo.

El GDMS sirve para construir un perfil de preferencias decisionales. Permite reconocer si el participante suele verificar información y comparar alternativas; confiar en impresiones y experiencia; solicitar consejo; postergar la elección; o decidir con rapidez. Los estilos no son categorías mutuamente excluyentes ni diagnósticos de capacidad, porque una misma persona puede utilizar más de uno según la complejidad, la urgencia y la información disponible. Por esta razón, cada estilo se analiza por separado y no se suman los 25 ítems en una única puntuación favorable.

El instrumento se incorporó al proyecto porque el cuestionario de liderazgo describe percepciones sobre las prácticas directivas y las decisiones institucionales, mientras que el GDMS complementa el diagnóstico con las preferencias personales utilizadas para decidir. Esta información permite identificar fortalezas —como la búsqueda de evidencia y la reflexión— y

riesgos —como la evitación o la impulsividad—, y sustenta lineamientos relacionados con decisiones basadas en información, consulta técnica, autonomía responsable y control de plazos.

Para su puntuación se utilizó una escala de cinco alternativas: Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4) y Frecuentemente, si no siempre (5). Los ítems se reorganizaron consecutivamente por dimensión, sin modificar su contenido esencial: 1–5 racional, 6–10 intuitivo, 11–15 dependiente, 16–20 evitativo y 21–25 espontáneo. Una media más alta expresa mayor frecuencia de uso del estilo correspondiente. Como las bases del GDMS y del cuestionario de liderazgo no poseen un identificador anónimo común, el GDMS se utilizó para caracterizar los estilos de decisión, pero no se correlacionó fila por fila con el liderazgo.

Tabla 2. *Dimensiones e indicadores del liderazgo directivo y la toma de decisiones institucional*

Dimensiones	Indicadores	Escala y valores
Liderazgo transformacional	Desarrollo del talento de los colaboradores. Orientación hacia ideales y valores. Reconocimiento de ideas creativas e innovadoras. Confianza, admiración y lealtad hacia los jefes. Atención a las necesidades del personal. Reconocimiento del cumplimiento. Apoyo en situaciones de necesidad y crisis. Integración familiar.	Escala Likert: Siempre (4) Casi siempre (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)
Liderazgo transaccional instrumental	Cumplimiento mediante premios o castigos. Orientación hacia intereses personales. Definición de objetivos y recompensas. Aplicación de reglas disciplinarias. Negociación para alcanzar objetivos. Cumplimiento de estándares y productividad.	Escala Likert: Siempre (4) Casi siempre (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)
Prácticas directivas críticas	Limitado interés por integrar a la familia. Prioridad excesiva de reglas disciplinarias. Baja apertura y comunicación de las jefaturas. Insuficiente liderazgo y gestión motivacional.	Escala Likert: Siempre (4) Casi siempre (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)
Toma de decisiones institucional	Centralización de las decisiones. Participación activa de los colaboradores. Planificación racional. Oportunidad y proactividad. Aplicación de criterios éticos y morales.	Escala Likert: Siempre (4) Casi siempre (3) Muy pocas veces (2) Nunca (1)

Nota. Elaboración propia a partir de la adaptación del cuestionario aplicado por Fonseca Chiliquinga y Pila Quinatoa (2023). Los ítems correspondientes a prácticas directivas críticas y

centralización están redactados en sentido desfavorable; por lo tanto, una puntuación alta representa una mayor presencia de problemas directivos.

El instrumento contiene 23 preguntas divididas en cuatro componentes. Ocho preguntas corresponden al liderazgo transformacional, seis al liderazgo transaccional instrumental, cuatro a las prácticas directivas críticas y cinco a la toma de decisiones institucional.

Tabla 3. *Dimensiones e indicadores de los estilos de toma de decisiones*

Dimensiones	Indicadores	Escala y valores
Estilo racional	Verificación de las fuentes de información. Aplicación de lógica y sistematicidad. Reflexión cuidadosa. Evaluación de diferentes alternativas. Utilización de una base racional.	Escala Likert: Frecuentemente, si no siempre (5) A menudo (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)
Estilo intuitivo	Confianza en la intuición. Percepción de que la decisión es correcta. Confianza en sentimientos y reacciones internas. Uso del instinto. Comodidad con la decisión adoptada.	Escala Likert: Frecuentemente, si no siempre (5) A menudo (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)
Estilo dependiente	Consulta a otras personas. Uso de consejos externos. Necesidad de orientación. Necesidad de asistencia. Facilidad para decidir con apoyo de otras personas.	Escala Likert: Frecuentemente, si no siempre (5) A menudo (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)
Estilo evitativo	Postergación por incomodidad. Evitación hasta sentir presión. Tendencia a posponer decisiones. Postergación de decisiones importantes. Decisión en el último minuto.	Escala Likert: Frecuentemente, si no siempre (5) A menudo (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)
Estilo espontáneo	Decisión según el sentir del momento. Decisión sin análisis. Impulsividad. Decisión en el calor del momento. Rapidez decisional.	Escala Likert: Frecuentemente, si no siempre (5) A menudo (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)

Nota. Elaboración propia a partir del General Decision-Making Style Questionnaire de Scott y Bruce (1995) y de la versión en español presentada por Chin Estrella y Guanoluiza Pulloquinga (2024). Los ítems fueron reorganizados consecutivamente por dimensión para su presentación en esta investigación.

La tabla presenta las dimensiones e indicadores del GDMS. Los estilos representan preferencias de comportamiento y no categorías mutuamente excluyentes, puesto que una persona puede emplear distintos estilos según las características de la situación.

El cuestionario GDMS contiene 25 preguntas distribuidas en cinco dimensiones: estilo racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. Cada dimensión está conformada por cinco preguntas.

8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

8.1 Población y muestra

8.1.1 Población

La población institucional estuvo conformada por 222 integrantes, distribuidos en las tres extensiones de la institución: Latacunga, La Maná y Pujilí. Esta población comprende al personal que desarrolla sus actividades dentro de las diferentes dependencias institucionales y que se encuentra relacionado con los procesos de liderazgo directivo y toma de decisiones.

Población institucional general: $N = 222$

8.1.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, tomando como marco poblacional a los 222 integrantes registrados en la institución. Se consideró un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), una probabilidad de ocurrencia de 0,50 ($p = 0,50$), una

probabilidad de no ocurrencia de 0,50 ($q = 0,50$) y un margen de error máximo admisible de 5,14 % ($e = 0,0514$). En la fórmula, n representa el tamaño de la muestra y N el tamaño de la población.

$$n = \frac{(N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q)}{[e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q]}$$

$$n = \frac{[222 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50]}{[(0,0514)^2 \cdot (222 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50]} n = 138,06 \approx 138 \text{ participantes}$$

Por lo tanto, el tamaño mínimo de la muestra quedó establecido en 138 participantes. La aplicación efectiva se realizó en el campus matriz de Latacunga. Para el cuestionario GDMS se analizaron 138 registros completos; el cuestionario de liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales reunió 139 registros. Debido a que las bases fueron recibidas de forma independiente, en cada análisis se conserva el número efectivo de casos y el registro adicional del primer cuestionario debe verificarse con la base institucional original.

8.2 Estructura de los instrumentos

El primer instrumento fue una adaptación del cuestionario aplicado por Fonseca Chiliquinga y Pila Quinatoa (2023), quienes utilizaron una versión de 24 ítems basada en Quispe Farfán (2021). En esta investigación se omitió el primer ítem del instrumento de referencia y se adecuó la redacción al contexto universitario, por lo que la versión analizada quedó conformada por 23 ítems. Estos se agruparon en liderazgo transformacional, liderazgo transaccional instrumental, prácticas directivas críticas y toma de decisiones institucional. Los cinco ítems decisionales permiten construir un índice positivo basado en participación, planificación racional, oportunidad y criterios éticos; el ítem de centralización se interpreta por separado debido a su redacción negativa.

El segundo instrumento correspondió al General Decision-Making Style Questionnaire (GDMS), desarrollado por Scott y Bruce (1995). La redacción en español se adaptó de la versión

presentada por Chin Estrella y Guanoluisa Pulloquina (2024). El cuestionario está compuesto por 25 ítems distribuidos en cinco estilos: racional, intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. Cada estilo se calculó con cinco reactivos. Este instrumento caracteriza las preferencias individuales al decidir, pero no pudo cruzarse fila por fila con el primer cuestionario porque los archivos no contenían un identificador anónimo común.

8.3 Técnicas estadísticas

El análisis descriptivo incluyó frecuencias absolutas y relativas, medias y desviaciones estándar. La consistencia interna se estimó con alfa de Cronbach. La normalidad se evaluó mediante Shapiro-Wilk y, para V1 y V2, también con Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Debido al rechazo de normalidad, se aplicaron procedimientos no paramétricos: Wilcoxon para comparar los dos componentes positivos de liderazgo, Friedman para comparar los cinco estilos GDMS y comparaciones pareadas de Wilcoxon con ajuste de Holm. Para contrastar la hipótesis general se utilizó una única correlación rho de Spearman entre V1 (promedio de P1–P14) y V2 (promedio de P20–P23), con $\alpha = 0,05$ e intervalo de confianza del 95 % por remuestreo.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right)$$

- α = coeficiente alfa de Cronbach.
- k = número total de ítems que conforman la escala o dimensión.
- S_i^2 = varianza de cada ítem.
- $\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de todos los ítems.
- S_T^2 = varianza de la puntuación total de la escala.
- $k / (k - 1)$ = factor de corrección relacionado con el número de ítems.

Para complementar el procedimiento de normalidad, el estadístico de Shapiro-Wilk se expresa mediante la siguiente fórmula (Shapiro & Wilk, 1965):

$$W = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i X_{(i)})^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

- W = estadístico de Shapiro-Wilk.
- n = número de observaciones de la muestra.
- x(i) = observación ordenada de menor a mayor que ocupa la posición i.
- $\bar{x}$ = media aritmética de las observaciones.
- ai = coeficiente obtenido a partir de los valores esperados y de la matriz de covarianzas de los estadísticos de orden de una distribución normal estándar.

La hipótesis nula establece que las puntuaciones proceden de una distribución normal. Con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, cuando $p > 0,05$ no se rechaza la normalidad; cuando $p \leq 0,05$ se rechaza. En esta investigación, los resultados significativos obtenidos en las dimensiones justificaron la aplicación de procedimientos no paramétricos.

8.4 Restricción para el análisis conjunto de los archivos

Las dos bases no contienen nombres, códigos ni otro identificador común verificable y, además, sus tamaños difieren. Por tanto, no es metodológicamente válido suponer que una fila del archivo de liderazgo corresponde a una fila del archivo GDMS, ni emparejarlas por orden o marca temporal. En consecuencia, el segundo objetivo específico se resolvió de forma complementaria: a) la relación estadística entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucional se estimó dentro del cuestionario de 23 ítems, donde ambas dimensiones pertenecen a los mismos participantes; y b) los cinco estilos del GDMS se caracterizaron de manera descriptiva e inferencial en su propia base. No se presenta una correlación cruzada entre los dos archivos.

Tabla 4. *Consistencia interna y normalidad de las dimensiones*

Dimensión	Ítems	DE	p
Liderazgo transformacional	139	2,87	0,63
Liderazgo transaccional instrumental	139	2,89	0,65
Prácticas directivas críticas	139	2,83	0,68

Dimensión	Ítem s	DE				p
Toma de decisiones institucional positiva	139	2,91	0,65	0,803	0,952	< 0,001
Racional	138	4,08	0,71	0,892	0,916	< 0,001
Intuitivo	138	3,49	0,72	0,843	0,956	< 0,001
Dependiente	138	3,08	0,82	0,875	0,942	< 0,001
Evitativo	138	2,57	0,88	0,904	0,947	< 0,001
Espontáneo	138	2,28	0,84	0,871	0,902	< 0,001

Nota. M = media; DE = desviación estándar; α = alfa de Cronbach; W = estadístico de Shapiro-Wilk. Las prácticas directivas críticas están redactadas en sentido desfavorable y no se suman a un índice global favorable.

Las dimensiones presentaron consistencia interna entre aceptable y excelente. Todas las pruebas de Shapiro-Wilk fueron significativas, por lo que se mantuvo la estrategia no paramétrica. En el cuestionario de liderazgo, la separación de los reactivos desfavorables evita que la aquiescencia genere un total ambiguo: una puntuación alta en esos ítems representa mayor presencia de prácticas problemáticas, no mejor liderazgo.

9 Resultados de la encuesta de liderazgo

La presentación conserva la secuencia del archivo entregado. Debajo de cada pregunta se incluye la tabla de frecuencias, el gráfico de barras, el análisis descriptivo y una interpretación discutida con literatura científica publicada desde 2021.

9.1 Liderazgo transformacional

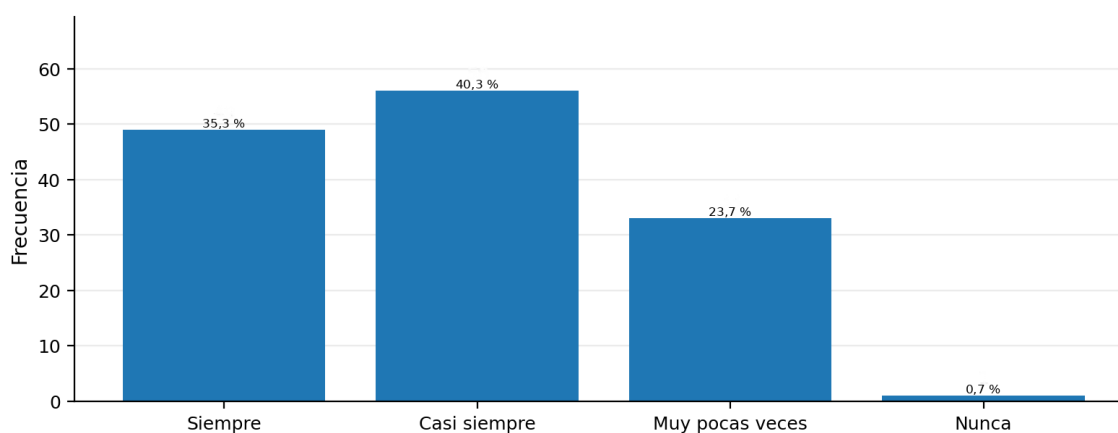
Pregunta 1. Los Directivos o jefes promueven y desarrollan el talento de sus colaboradores.

Tabla 5. *Desarrollo del talento*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	49	35,3 %
Casi siempre	56	40,3 %
Muy pocas veces	33	23,7 %
Nunca	1	0,7 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 1. *Desarrollo del talento*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 56 respuestas (40,3 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 105 casos (75,5 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca»

sumaron 34 (24,5 %). La media fue $M = 3,10$ y la desviación estándar $DE = 0,78$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 75,5 % en las dos categorías superiores indica que esta conducta se percibe con frecuencia favorable, aunque no de forma uniforme. La percepción de apoyo al desarrollo del talento constituye una fortaleza porque amplía las capacidades y el compromiso del personal. Sin embargo, el 24,5 % restante muestra que esta práctica todavía no alcanza a todos, por lo que conviene reforzar las oportunidades de formación y acompañamiento.

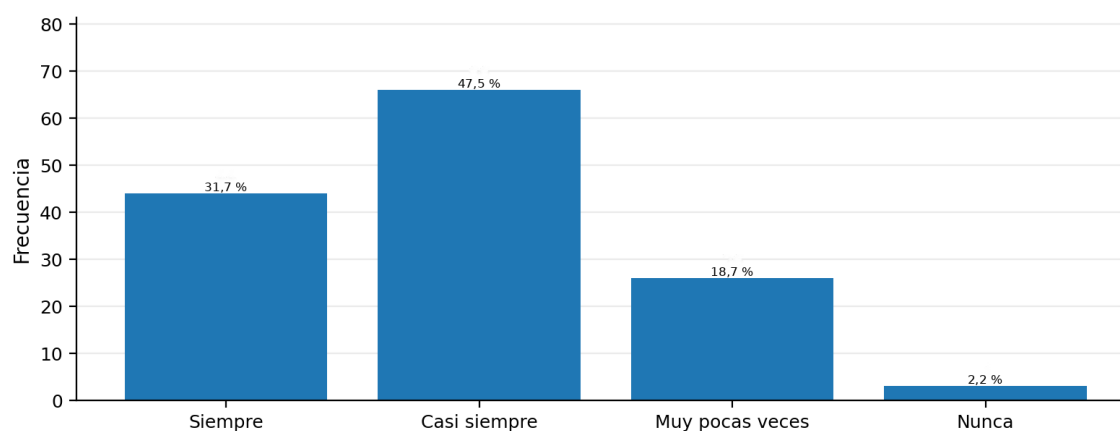
Pregunta 2. Los trabajadores logran objetivos a través de altos ideales y valores.

Tabla 6. *Objetivos mediante ideales y valores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	31,7 %
Casi siempre	66	47,5 %
Muy pocas veces	26	18,7 %
Nunca	3	2,2 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 2. *Objetivos mediante ideales y valores*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 66 respuestas (47,5 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 110 casos (79,1 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 29 (20,9 %). La media fue $M = 3,09$ y la desviación estándar $DE = 0,77$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 79,1 % en las dos categorías superiores indica una percepción ampliamente favorable de esta conducta. La orientación mediante ideales y valores constituye una fortaleza, porque permite relacionar el cumplimiento de las actividades con principios y propósitos institucionales. No obstante, el 20,9 % de respuestas en las categorías inferiores evidencia que esta práctica debe aplicarse con mayor uniformidad.

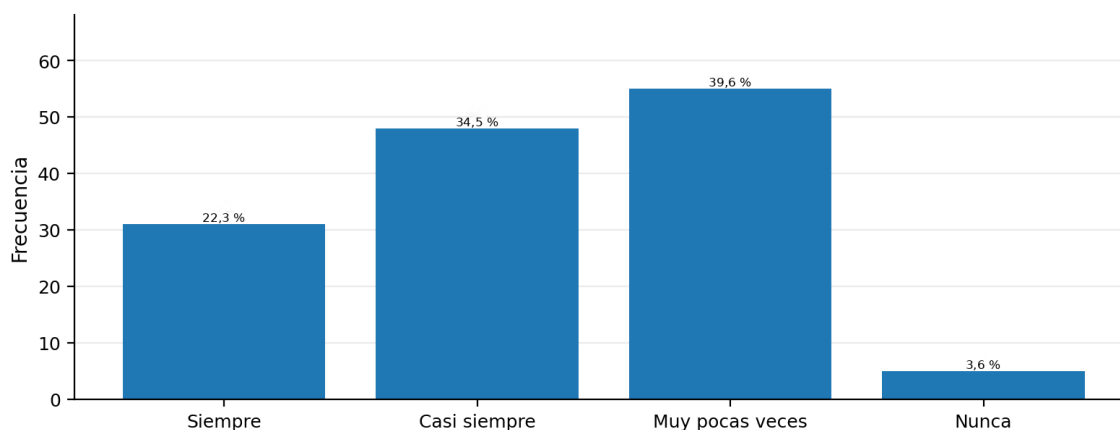
Pregunta 3. Los Directivos o Jefes premian las ideas creativas e innovadoras para resolver problemas.

Tabla 7. *Premio a ideas creativas e innovadoras*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	22,3 %
Casi siempre	48	34,5 %
Muy pocas veces	55	39,6 %
Nunca	5	3,6 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 3. *Premio a ideas creativas e innovadoras*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Muy pocas veces», con 55 respuestas (39,6 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 79 casos (56,8 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 60 (43,2 %). La media fue $M = 2,76$ y la desviación estándar $DE = 0,84$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 56,8 % en las dos categorías superiores indica una percepción favorable, aunque poco consolidada. El reconocimiento de ideas creativas aparece con menor frecuencia que otros comportamientos de liderazgo, mientras que el 43,2 % se concentra en las categorías inferiores. Por ello, existe margen para establecer mecanismos claros y permanentes de reconocimiento e incentivo a la innovación.

Pregunta 4. Los colaboradores sienten confianza, admiración, lealtad hacia sus jefes.

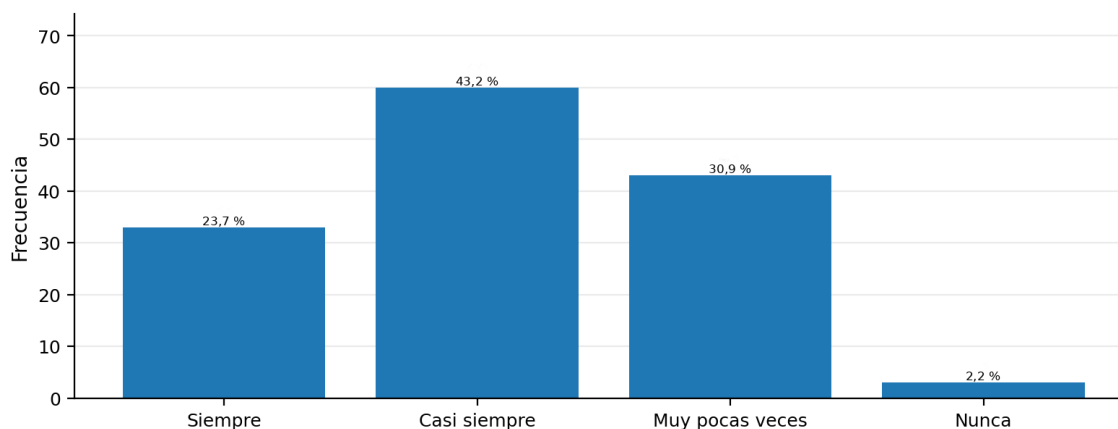
Tabla 8. *Confianza, admiración y lealtad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	23,7 %
Casi siempre	60	43,2 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	43	30,9 %
Nunca	3	2,2 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 4. *Confianza, admiración y lealtad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 60 respuestas (43,2 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 93 casos (66,9 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 46 (33,1 %). La media fue $M = 2,88$ y la desviación estándar $DE = 0,79$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

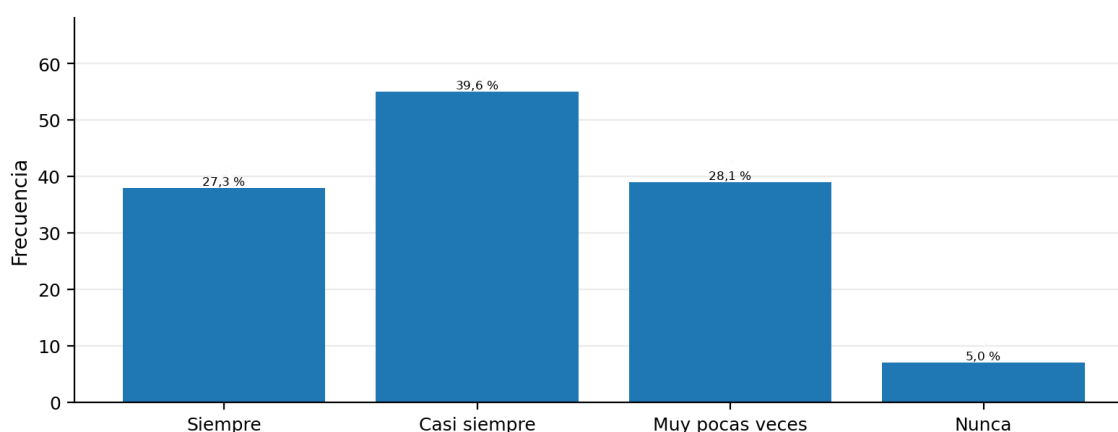
Interpretación. El 66,9 % en las dos categorías superiores refleja una valoración favorable de la confianza, admiración y lealtad entre jefaturas y colaboradores. Esta relación constituye una base positiva para el trabajo institucional. Sin embargo, el 33,1 % ubicado en las categorías inferiores muestra que la calidad del vínculo no se percibe de manera uniforme y requiere fortalecer la comunicación, la coherencia y el trato respetuoso.

Pregunta 5. Los Directivos o jefes se preocupan por las necesidades de sus colaboradores.

Tabla 9. *Atención a necesidades del personal*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	27,3 %
Casi siempre	55	39,6 %
Muy pocas veces	39	28,1 %
Nunca	7	5,0 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 5. *Atención a necesidades del personal*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 55 respuestas (39,6 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 93 casos (66,9 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 46 (33,1 %). La media fue $M = 2,89$ y la desviación estándar $DE = 0,87$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 66,9 % en las dos categorías superiores indica que la atención a las necesidades del personal se presenta con una frecuencia favorable. Este resultado evidencia una práctica positiva de consideración individual. Aun así, el 33,1 % de respuestas en las categorías

inferiores señala que una parte del personal no percibe este apoyo de manera constante, por lo que se requiere una atención más cercana y equitativa.

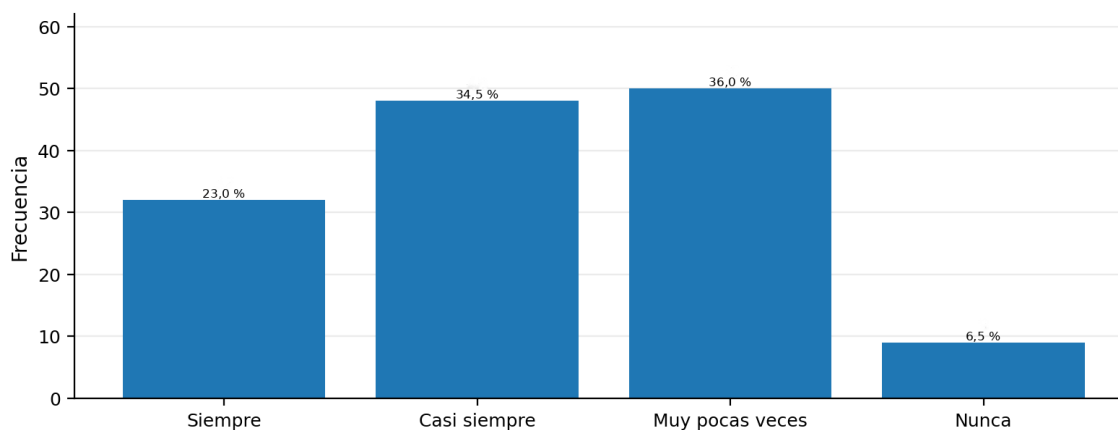
Pregunta 6. Los Directivos o jefes promueven el cumplimiento en sus colaboradores, a través de los premios y valoraciones.

Tabla 10. *Premios y valoraciones por cumplimiento*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	23,0 %
Casi siempre	48	34,5 %
Muy pocas veces	50	36,0 %
Nunca	9	6,5 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre n = 139. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 6. *Premios y valoraciones por cumplimiento*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Muy pocas veces», con 50 respuestas (36,0 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 80 casos (57,6 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca»

sumaron 59 (42,4 %). La media fue $M = 2,74$ y la desviación estándar $DE = 0,89$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 57,6 % en las dos categorías superiores muestra que los premios y valoraciones por cumplimiento tienen una presencia favorable, pero todavía limitada. El 42,4 % ubicado en las categorías inferiores evidencia que el reconocimiento no se encuentra plenamente consolidado. En consecuencia, conviene definir criterios transparentes y periódicos para valorar los aportes y resultados del personal.

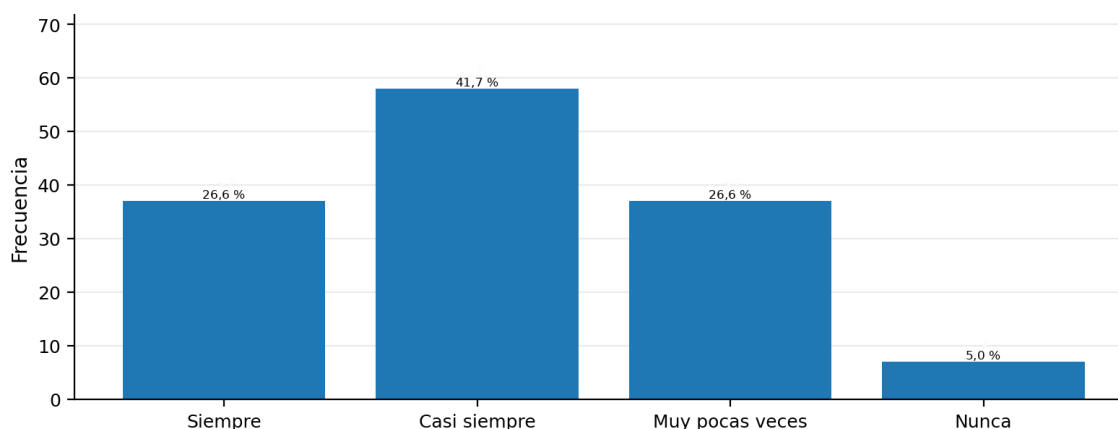
Pregunta 7. Los Directivos o jefes prestan atención y apoyo permanente a sus colaboradores, en situaciones de necesidad y crisis.

Tabla 11. *Apoyo en situaciones de necesidad y crisis*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	26,6 %
Casi siempre	58	41,7 %
Muy pocas veces	37	26,6 %
Nunca	7	5,0 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 7 *Apoyo en situaciones de necesidad y crisis*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 58 respuestas (41,7 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 95 casos (68,3 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 44 (31,7 %). La media fue $M = 2,90$ y la desviación estándar $DE = 0,85$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 68,3 % en las dos categorías superiores indica que el apoyo en situaciones de necesidad o crisis se percibe favorablemente. Esta conducta fortalece la confianza y la seguridad del personal ante circunstancias difíciles. No obstante, el 31,7 % de respuestas en las categorías inferiores muestra que dicho apoyo debe organizarse mediante procedimientos claros para garantizar una respuesta oportuna y uniforme.

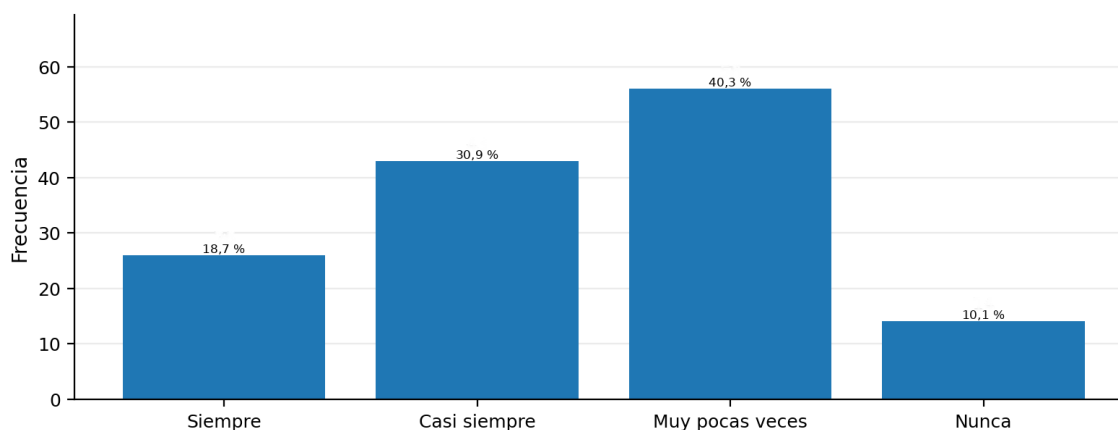
Pregunta 8. Los Directivos o jefes promueven actividades recreativas y culturales en beneficio de la esposa(o) e hijos(as) de los colaboradores.

Tabla 12. *Actividades recreativas y culturales para las familias*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	18,7 %
Casi siempre	43	30,9 %
Muy pocas veces	56	40,3 %
Nunca	14	10,1 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 8. *Actividades recreativas y culturales para las familias*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Muy pocas veces», con 56 respuestas (40,3 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 69 casos (49,6 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 70 (50,4 %). La media fue $M = 2,58$ y la desviación estándar $DE = 0,91$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 49,6 % en las dos categorías superiores y el 50,4 % en las inferiores muestran una percepción prácticamente dividida. Las actividades recreativas y culturales dirigidas a las familias constituyen la conducta transformacional menos frecuente. Por ello, se identifica la necesidad de planificar acciones inclusivas y viables que fortalezcan la integración familiar y el sentido de pertenencia institucional.

9.2 Liderazgo transaccional y prácticas directivas críticas

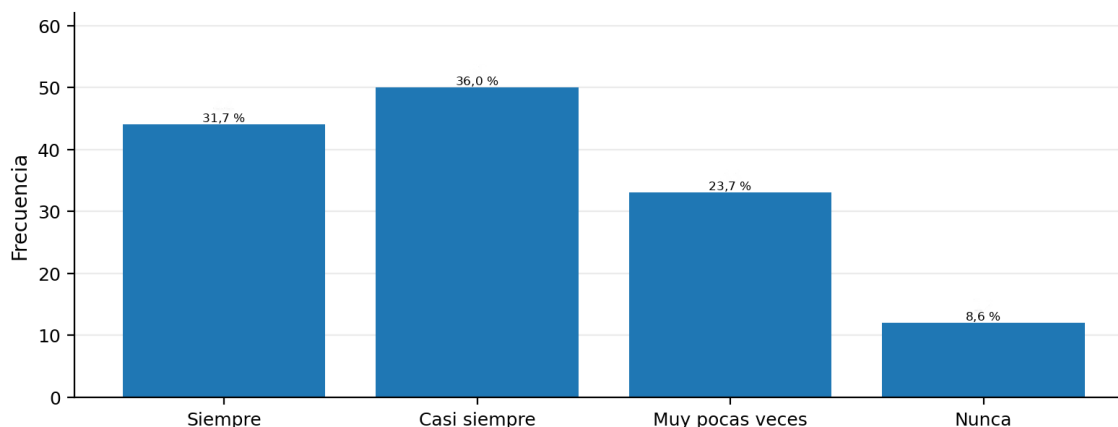
Pregunta 9. Los Directivos o jefes promueven el cumplimiento, en sus labores, a través de premios o castigos.

Tabla 13. *Cumplimiento mediante premios o castigos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	31,7 %
Casi siempre	50	36,0 %
Muy pocas veces	33	23,7 %
Nunca	12	8,6 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 9. *Cumplimiento mediante premios o castigos*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 50 respuestas (36,0 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 94 casos (67,6 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 45 (32,4 %). La media fue $M = 2,91$ y la desviación estándar $DE = 0,95$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 67,6 % en las dos categorías superiores muestra que el cumplimiento mediante premios o castigos es una práctica frecuente. Este resultado evidencia una orientación transaccional que puede aclarar consecuencias y responsabilidades. Sin embargo, su aplicación debe equilibrarse con acompañamiento, reconocimiento y desarrollo, a fin de evitar que la gestión se concentre exclusivamente en el control.

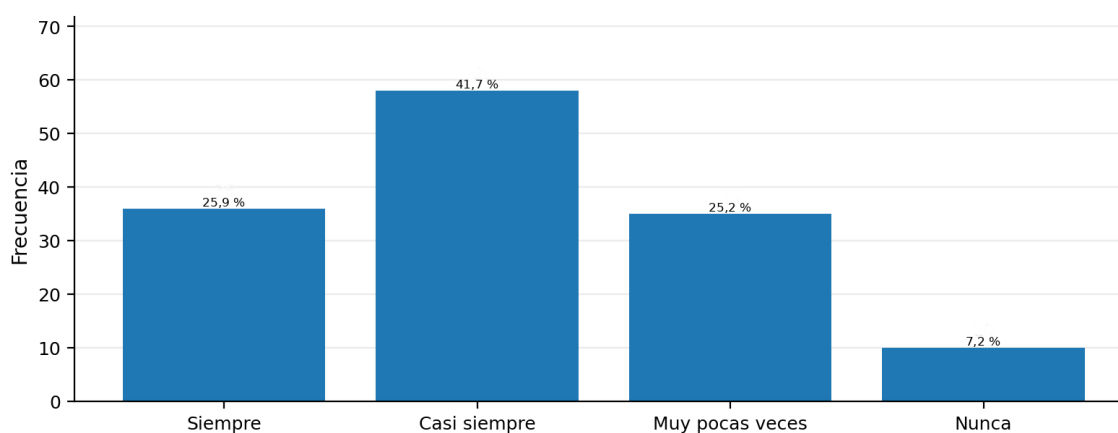
Pregunta 10. Los colaboradores son animados a lograr sus propios intereses.

Tabla 14. *Orientación hacia intereses propios*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	25,9 %
Casi siempre	58	41,7 %
Muy pocas veces	35	25,2 %
Nunca	10	7,2 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 10. *Orientación hacia intereses propios*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 58 respuestas (41,7 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 94 casos (67,6 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca»

sumaron 45 (32,4 %). La media fue $M = 2,86$ y la desviación estándar $DE = 0,89$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 67,6 % en las dos categorías superiores indica que la orientación hacia los intereses propios de los colaboradores se presenta con una frecuencia favorable. Esta práctica puede impulsar la autonomía y el desarrollo individual cuando se vincula con los objetivos institucionales. El 32,4 % de respuestas en las categorías inferiores evidencia que todavía se requiere una aplicación más equilibrada y coherente.

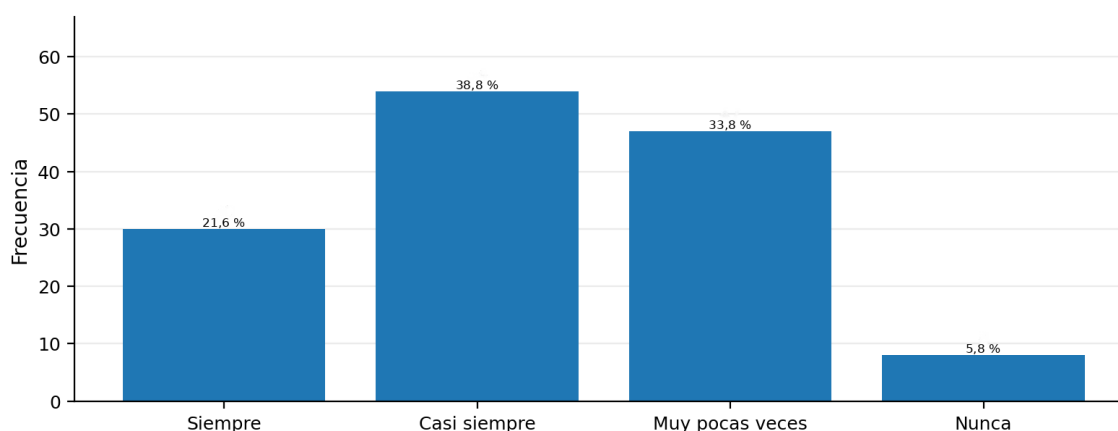
Pregunta 11. Los Directivos o jefes definen objetivos, establecen recompensas al esfuerzo y compromiso.

Tabla 15. *Objetivos y recompensas al esfuerzo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	21,6 %
Casi siempre	54	38,8 %
Muy pocas veces	47	33,8 %
Nunca	8	5,8 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 11. *Objetivos y recompensas al esfuerzo*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 54 respuestas (38,8 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 84 casos (60,4 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 55 (39,6 %). La media fue $M = 2,76$ y la desviación estándar $DE = 0,86$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 60,4 % en las dos categorías superiores muestra una valoración favorable de la definición de objetivos y recompensas al esfuerzo, aunque su presencia es intermedia. El 39,6 % ubicado en las categorías inferiores indica que los acuerdos de desempeño no siempre son claros. Por ello, se recomienda precisar metas, responsabilidades, criterios de evaluación y formas de reconocimiento.

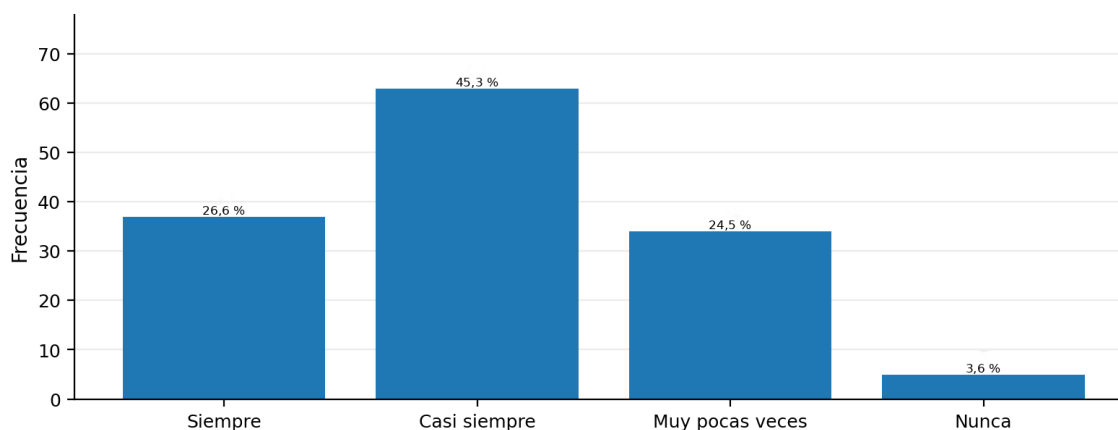
Pregunta 12. Los Directivos o jefes buscan aumentar la eficiencia de las rutinas, procedimientos a través de las reglas disciplinarias.

Tabla 16. *Eficiencia mediante reglas disciplinarias*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	26,6 %
Casi siempre	63	45,3 %
Muy pocas veces	34	24,5 %
Nunca	5	3,6 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 12. *Eficiencia mediante reglas disciplinarias*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. Entre las respuestas, Categoría modal Casi siempre, $n=63$ (45.3%). “Casi todo” y “Todos” representaron 100 casos (71.9%) y “Muy rara vez” o “Nunca” representaron 39 (28.1%). La media fue $M = 2.95$, la desviación estándar $SD = 0.81$. Esto también indica un enfoque en el control, un aspecto de este líder que debe interpretarse al considerar otros aspectos del estilo de liderazgo.

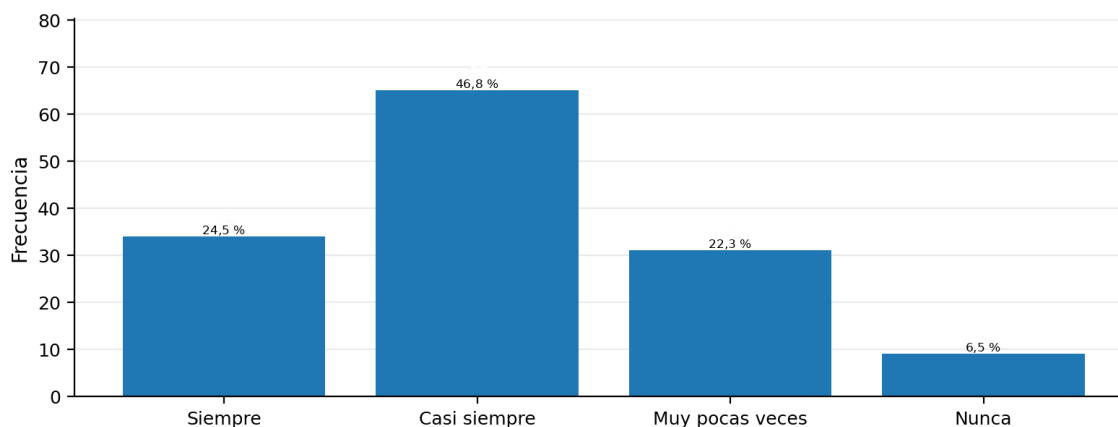
Interpretación. El 71.9% en las dos categorías principales reafirma patrones comunes que favorecen la eficiencia mediante reglas disciplinarias. Participar en esta experiencia puede asegurar el orden y la uniformidad en los procesos. Pero usarlo de manera excesivamente estricta podría hacer el trabajo rígido, por lo que las reglas deben combinarse con criterios técnicos, explicación y alcance para abordar situaciones particulares.

Pregunta 13. Los Directivos o Jefes siempre están dispuestos a negociar, transar o convenir por lograr los objetivos.

Tabla 17. *Negociación para el logro de objetivos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	24,5 %
Casi siempre	65	46,8 %
Muy pocas veces	31	22,3 %
Nunca	9	6,5 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 13. *Negociación para el logro de objetivos*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 65 respuestas (46,8 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 99 casos (71,2 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 40 (28,8 %). La media fue $M = 2,89$ y la desviación estándar $DE = 0,85$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 71,2 % en las dos categorías superiores indica que la negociación para el logro de objetivos se percibe con frecuencia favorable. Esta disposición constituye una fortaleza para coordinar intereses y alcanzar acuerdos. No obstante, el 28,8 % en las categorías inferiores

muestra que se deben fortalecer espacios formales de diálogo, con reglas claras, transparencia y seguimiento de los compromisos asumidos.

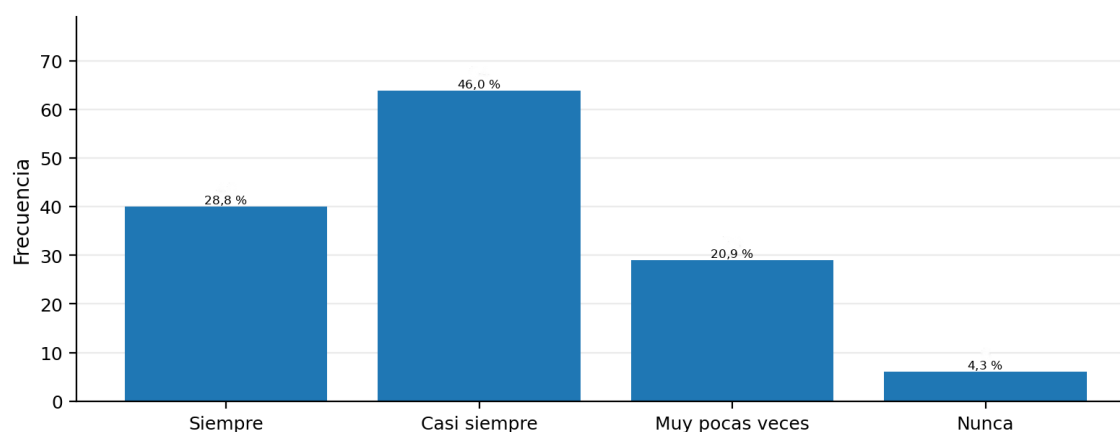
Pregunta 14. Los Directivos o Jefes enfatizan el cumplimiento de los estándares para lograr la eficiencia y el aumento en la productividad.

Tabla 18. *Cumplimiento de estándares y productividad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	28,8 %
Casi siempre	64	46,0 %
Muy pocas veces	29	20,9 %
Nunca	6	4,3 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre n = 139. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 14. *Cumplimiento de estándares y productividad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 64 respuestas (46,0 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 104 casos (74,8 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 35 (25,2 %). La media fue $M = 2,99$ y la desviación estándar $DE = 0,82$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 74,8 % en las dos categorías superiores indica que el cumplimiento de estándares y la productividad son conductas frecuentes. Este resultado representa una fortaleza para el control operativo y el logro de metas institucionales. El 25,2 % de respuestas en las categorías inferiores evidencia que aún se requiere complementar esta orientación con retroalimentación, aprendizaje y mejora continua.

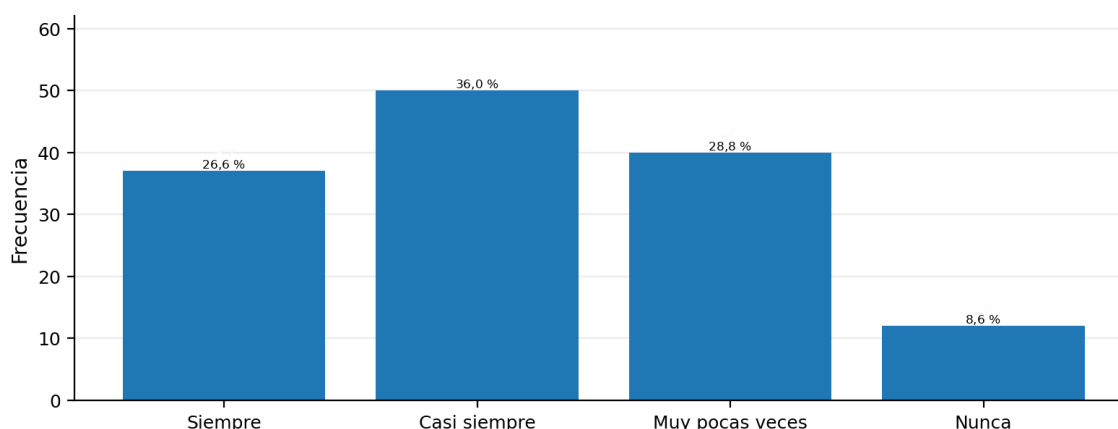
Pregunta 15. Los Directivos o jefes muestran poco interés para integrar, a la organización, a la familia del trabajador.

Tabla 19. *Poco interés por integrar a la familia*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	26,6 %
Casi siempre	50	36,0 %
Muy pocas veces	40	28,8 %
Nunca	12	8,6 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Figura 15. *Poco interés por integrar a la familia*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 50 respuestas (36,0 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 87 casos (62,6 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 52 (37,4 %). La media fue $M = 2,81$ y la desviación estándar $DE = 0,93$. Estas categorías representan una condición desfavorable por la redacción negativa del ítem.

Interpretación. Dado que el enunciado es desfavorable, el 62,6 % en las dos categorías superiores evidencia una brecha importante. La elevada percepción de poco interés por integrar a la familia muestra que las acciones de conciliación e inclusión son insuficientes. En consecuencia, se requiere desarrollar actividades accesibles y mecanismos de apoyo que respondan a las necesidades reales del personal y sus familias.

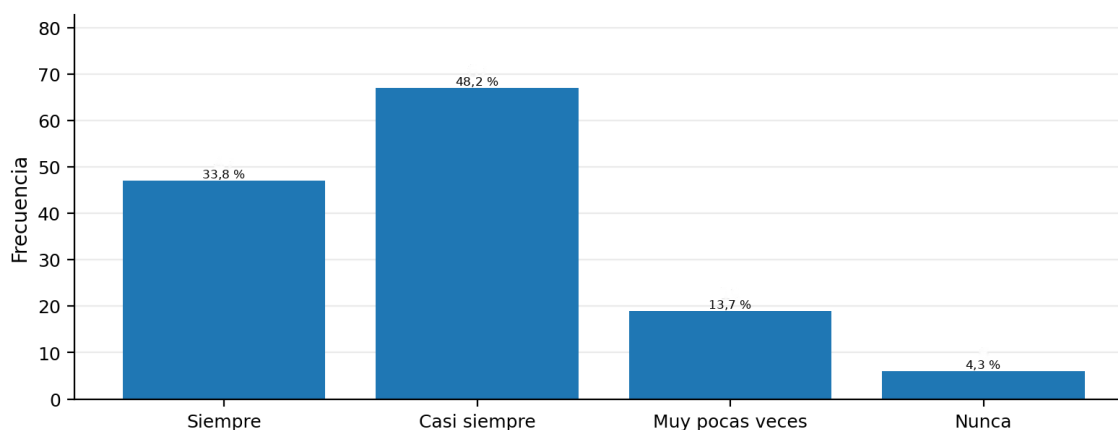
Pregunta 16. Los Directivos o jefes priorizan la aplicación de las reglas disciplinarias.

Tabla 20. *Prioridad de reglas disciplinarias*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	33,8 %
Casi siempre	67	48,2 %
Muy pocas veces	19	13,7 %
Nunca	6	4,3 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 16. *Prioridad de reglas disciplinarias*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 67 respuestas (48,2 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 114 casos (82,0 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 25 (18,0 %). La media fue $M = 3,12$ y la desviación estándar $DE = 0,80$. El patrón refleja una orientación fuerte al control y debe interpretarse junto con otros comportamientos de liderazgo.

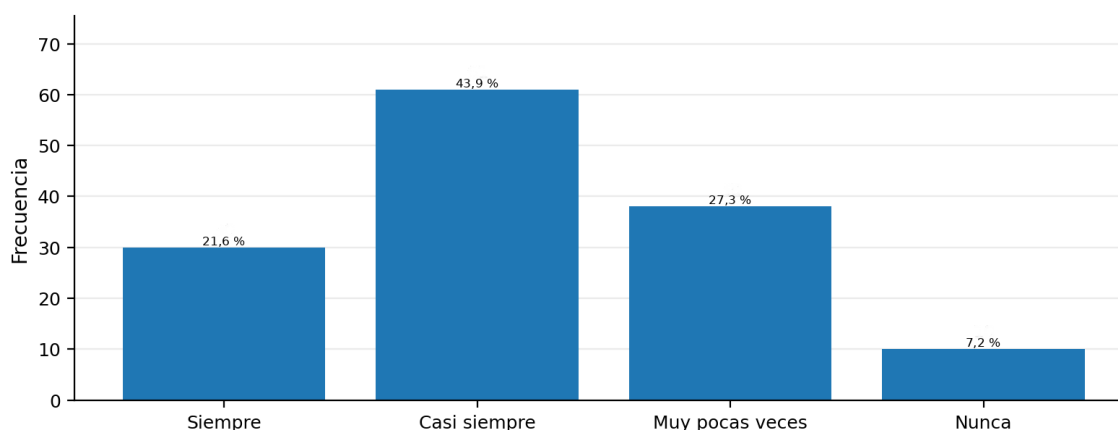
Interpretación. El 82,0 % en las dos categorías superiores confirma una fuerte prioridad de las reglas disciplinarias. Este resultado evidencia una cultura institucional ampliamente orientada al control. Aunque la disciplina contribuye al orden, debe aplicarse con proporcionalidad, claridad y respeto, además de equilibrarse con diálogo, participación y valoración del criterio profesional.

Pregunta 17. Los Directivos o Jefes son poco abiertos, comunicativos y no muestran interés por sus colaboradores.

Tabla 21. *Baja apertura y comunicación de las jefaturas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	21,6 %
Casi siempre	61	43,9 %
Muy pocas veces	38	27,3 %
Nunca	10	7,2 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 17. *Baja apertura y comunicación de las jefaturas*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 61 respuestas (43,9 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 91 casos (65,5 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 48 (34,5 %). La media fue $M = 2,80$ y la desviación estándar $DE = 0,86$. Estas categorías representan una condición desfavorable por la redacción negativa del ítem.

Interpretación. Dado que el enunciado es desfavorable, el 65,5 % en las dos categorías superiores evidencia una brecha que requiere atención prioritaria. La baja apertura y el escaso interés de las jefaturas pueden limitar la comunicación ascendente y la participación del personal.

Por ello, es necesario establecer canales seguros de retroalimentación, escucha activa y respuesta oportuna.

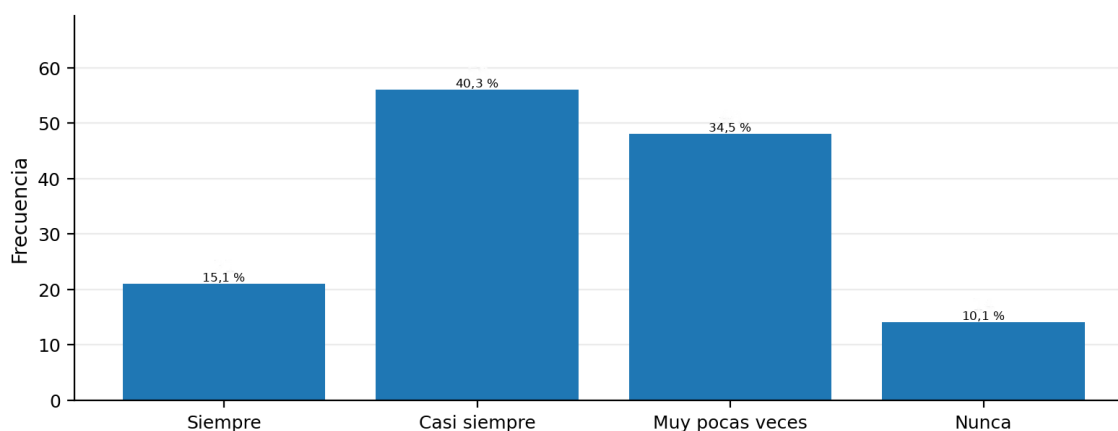
Pregunta 18. Los Directivos o Jefes no muestran liderazgo ni capacidad de Gestión Motivacional.

Tabla 22. *Ausencia de liderazgo y gestión motivacional*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	15,1 %
Casi siempre	56	40,3 %
Muy pocas veces	48	34,5 %
Nunca	14	10,1 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 18. *Ausencia de liderazgo y gestión motivacional*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 56 respuestas (40,3 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 77 casos (55,4 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca»

sumaron 62 (44,6 %). La media fue $M = 2,60$ y la desviación estándar $DE = 0,86$. Estas categorías representan una condición desfavorable por la redacción negativa del ítem.

Interpretación. Dado que el enunciado es desfavorable, el 55,4 % en las dos categorías superiores evidencia una brecha significativa. La percepción de ausencia de liderazgo y gestión motivacional afecta a más de la mitad de los participantes. Este resultado muestra la necesidad de fortalecer el acompañamiento directivo, el reconocimiento, la orientación y el seguimiento de los equipos de trabajo.

9.3 Toma de decisiones institucional

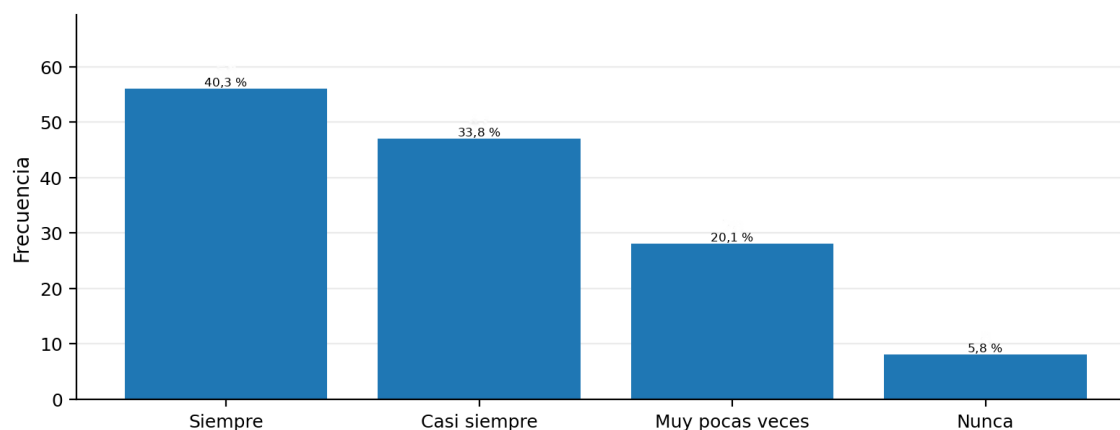
Pregunta 19. Los Directivos o Jefes consideran que la toma de decisiones corresponde únicamente a la Alta Dirección.

Tabla 23. *Centralización de la toma de decisiones*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	56	40,3 %
Casi siempre	47	33,8 %
Muy pocas veces	28	20,1 %
Nunca	8	5,8 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 19. Centralización de la toma de decisiones



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Siempre», con 56 respuestas (40,3 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 103 casos (74,1 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 36 (25,9 %). La media fue $M = 3,09$ y la desviación estándar $DE = 0,91$. Estas categorías representan una condición desfavorable por la redacción negativa del ítem.

Interpretación. Dado que el enunciado es desfavorable, el 74,1 % en las dos categorías superiores evidencia una brecha considerable. La centralización de las decisiones en la alta dirección puede limitar la participación y desaprovechar el conocimiento de las unidades operativas. Por ello, se requiere definir decisiones delegables, mecanismos de consulta y responsabilidades claras en los distintos niveles institucionales.

Pregunta 20. Los colaboradores participan activamente en la Toma de Decisiones de la organización.

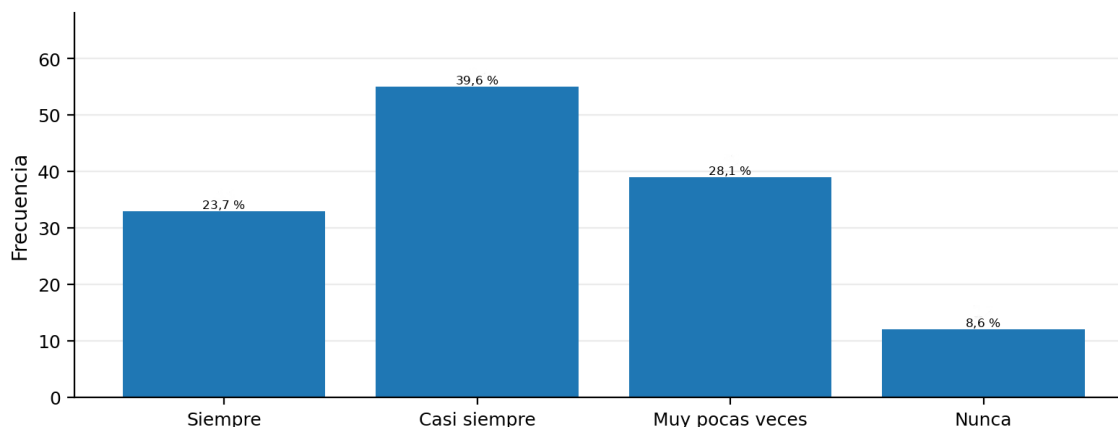
Tabla 24. Participación activa en decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	23,7 %

Casi siempre	55	39,6 %
Muy pocas veces	39	28,1 %
Nunca	12	8,6 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 20. *Participación activa en decisiones*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 55 respuestas (39,6 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 88 casos (63,3 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 51 (36,7 %). La media fue $M = 2,78$ y la desviación estándar $DE = 0,91$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

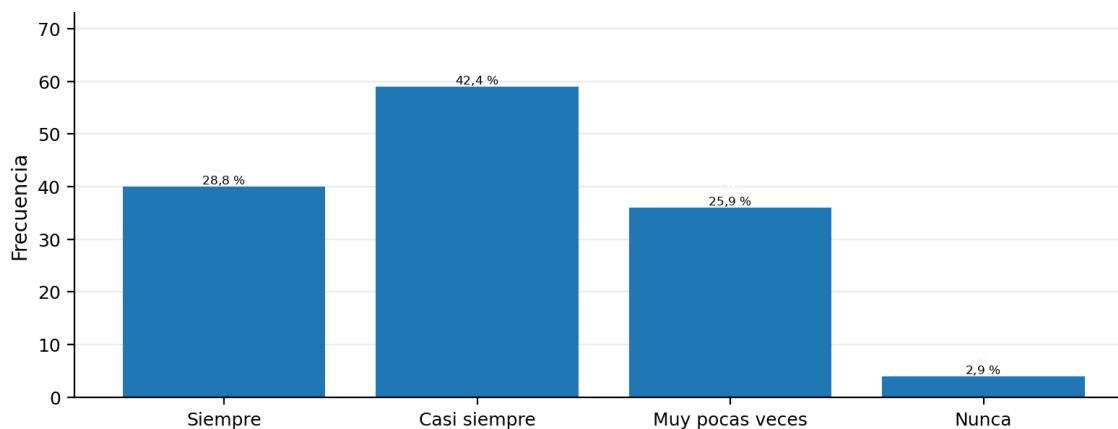
Interpretación. El 63,3 % en las dos categorías superiores indica que la participación activa del personal se percibe con frecuencia favorable, aunque no de manera generalizada. Este resultado constituye una base positiva para incorporar conocimientos y experiencias en las decisiones. Sin embargo, el 36,7 % en las categorías inferiores evidencia la necesidad de formalizar espacios de consulta, deliberación y seguimiento.

Pregunta 21. La toma de decisiones en la institución es pensadas y, racionalmente planificadas.

Tabla 25. *Planificación racional de las decisiones*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	28,8 %
Casi siempre	59	42,4 %
Muy pocas veces	36	25,9 %
Nunca	4	2,9 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 21. *Planificación racional de las decisiones*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 59 respuestas (42,4 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 99 casos (71,2 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 40 (28,8 %). La media fue $M = 2,97$ y la desviación estándar $DE = 0,82$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 71,2 % en las dos categorías superiores indica que la planificación racional de las decisiones constituye una fortaleza. Esta práctica reduce la improvisación y facilita la comparación de alternativas con los objetivos institucionales. El 28,8 % ubicado en las

categorías inferiores muestra que conviene estandarizar el uso de información, criterios y registros para las decisiones relevantes.

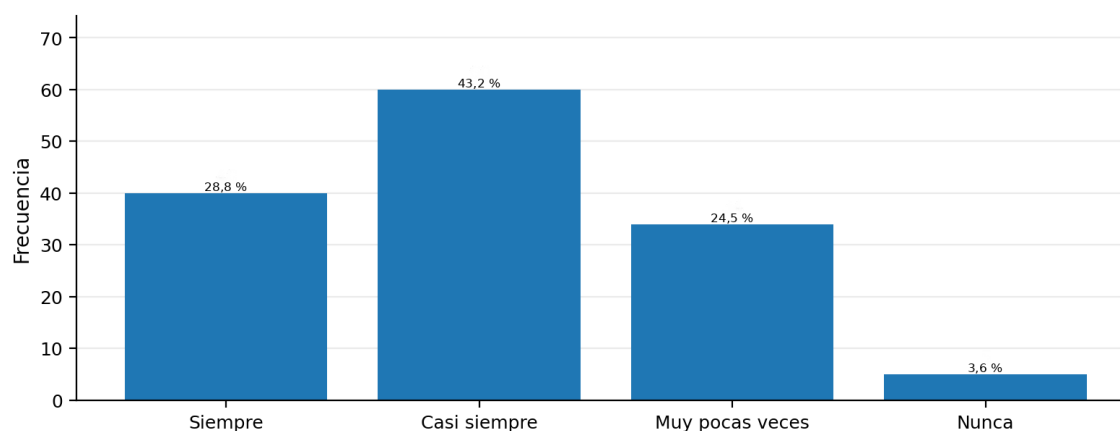
Pregunta 22. La toma de decisiones en la institución es oportunas, convenientes y proactivas.

Tabla 26. *Oportunidad y proactividad de las decisiones*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	28,8 %
Casi siempre	60	43,2 %
Muy pocas veces	34	24,5 %
Nunca	5	3,6 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 22. *Oportunidad y proactividad de las decisiones*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 60 respuestas (43,2 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 100 casos (71,9 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca»

sumaron 39 (28,1 %). La media fue $M = 2,97$ y la desviación estándar $DE = 0,82$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 71,9 % en las dos categorías superiores refleja una valoración favorable de la oportunidad y proactividad de las decisiones. Este resultado muestra capacidad para actuar y responder ante las necesidades institucionales. No obstante, el 28,1 % en las categorías inferiores indica que la oportunidad no se percibe de forma constante, por lo que se requieren plazos, responsables y mecanismos de seguimiento.

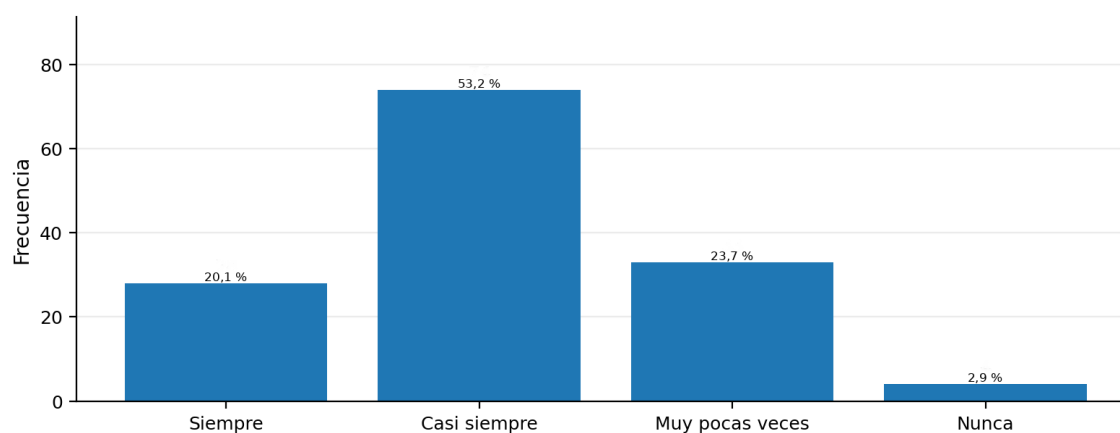
Pregunta 23. La toma de decisiones se ciñe a los criterios y cánones de la ética y la moral.

Tabla 27. *Criterios éticos y morales en las decisiones*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	20,1 %
Casi siempre	74	53,2 %
Muy pocas veces	33	23,7 %
Nunca	4	2,9 %
Total	139	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 139$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 23. *Criterios éticos y morales en las decisiones*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Casi siempre», con 74 respuestas (53,2 %). «Casi siempre» y «Siempre» reunieron 102 casos (73,4 %), mientras que «Muy pocas veces» y «Nunca» sumaron 37 (26,6 %). La media fue $M = 2,91$ y la desviación estándar $DE = 0,74$. Estas categorías corresponden a las frecuencias más favorables de la escala.

Interpretación. El 73,4 % en las dos categorías superiores indica que los criterios éticos y morales tienen una presencia favorable en las decisiones. Esta percepción constituye una fortaleza indispensable para la transparencia y la legitimidad institucional. El 26,6 % en las categorías inferiores evidencia que dichos criterios deben explicitarse, documentarse y aplicarse de manera uniforme.

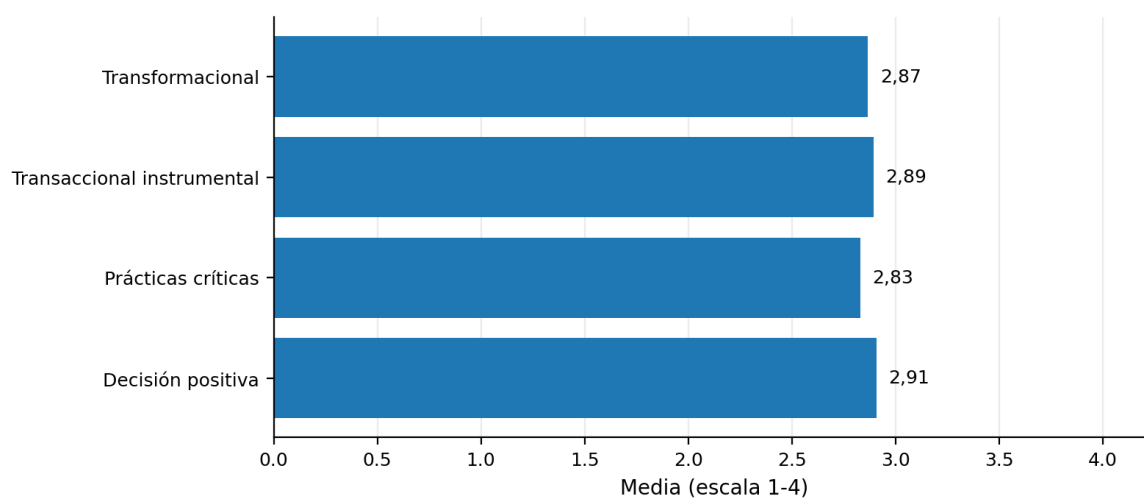
9.4 Síntesis descriptiva e inferencial de liderazgo

Tabla 28. *Resumen de los componentes de liderazgo y toma de decisiones*

Component	Ítems	DE	α
Liderazgo transformacional	2,87	0,63	0,886
Liderazgo transaccional instrumental	6 2,89	0,65	0,851
Prácticas directivas críticas	4 2,83	0,68	0,797
Toma de decisiones institucional positiva	4 2,91	0,65	0,803

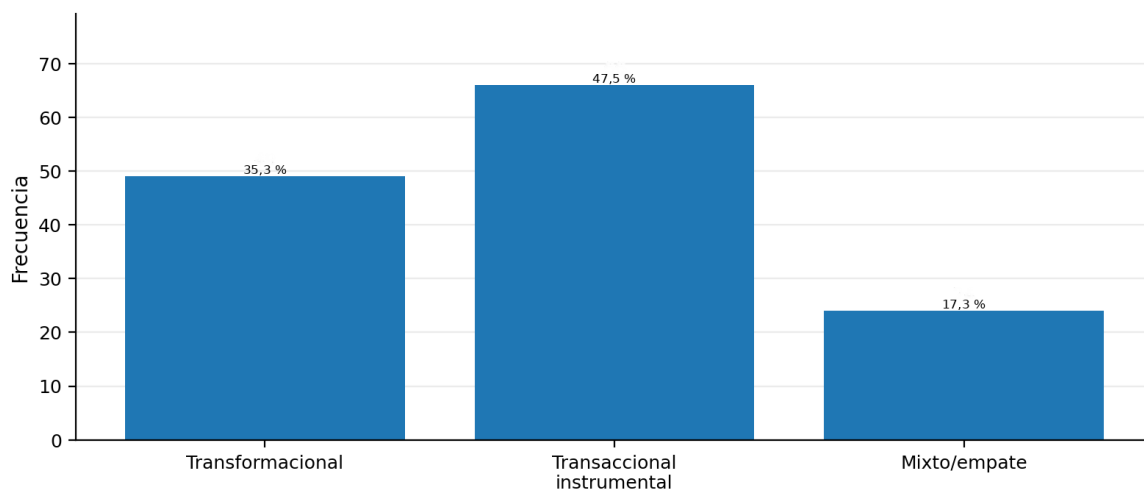
Nota. Escala de 1 a 4. Una media alta en prácticas directivas críticas representa mayor frecuencia de condiciones desfavorables.

Figura 24. *Medias de los componentes de la encuesta de liderazgo*



Nota. Las medias se expresan en la escala original de 1 a 4. Las prácticas críticas no constituyen una fortaleza.

Figura 25. *Componente predominante entre liderazgo transformacional y transaccional instrumental*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes. Clasificación exploratoria por la media más alta de cada participante; $n = 139$. Los empates se conservaron.

El liderazgo transformacional alcanzó $M = 2,87$ ($DE = 0,63$) y el transaccional instrumental $M = 2,89$ ($DE = 0,65$). La prueba de Wilcoxon no mostró una diferencia estadísticamente significativa entre ambos componentes ($W = 2950,5$, $p = 0,283$). En la clasificación exploratoria, 66 participantes presentaron una media transaccional instrumental mayor, 49 una media transformacional mayor y 24 un empate. Este resultado no implica tipologías puras: una misma jefatura puede combinar conductas transformacionales y transaccionales.

9.4.1 Prueba de normalidad de las variables

Previo al análisis correlacional se evaluó la normalidad de V1 (liderazgo directivo, promedio de P1–P14) y V2 (toma de decisiones institucionales, promedio de P20–P23) mediante Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors y Shapiro-Wilk ($n = 139$; $\alpha = 0,05$). La hipótesis nula (H_0) plantea normalidad; si $p \leq 0,05$, se rechaza.

Tabla 28A. *Normalidad: Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk*

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1: Liderazgo directivo (P1–P14)	0,141	139	<0,001	0,959	139	<0,001
V2: Toma de decisiones institucionales (P20–P23)	0,153	139	<0,001	0,952	139	<0,001

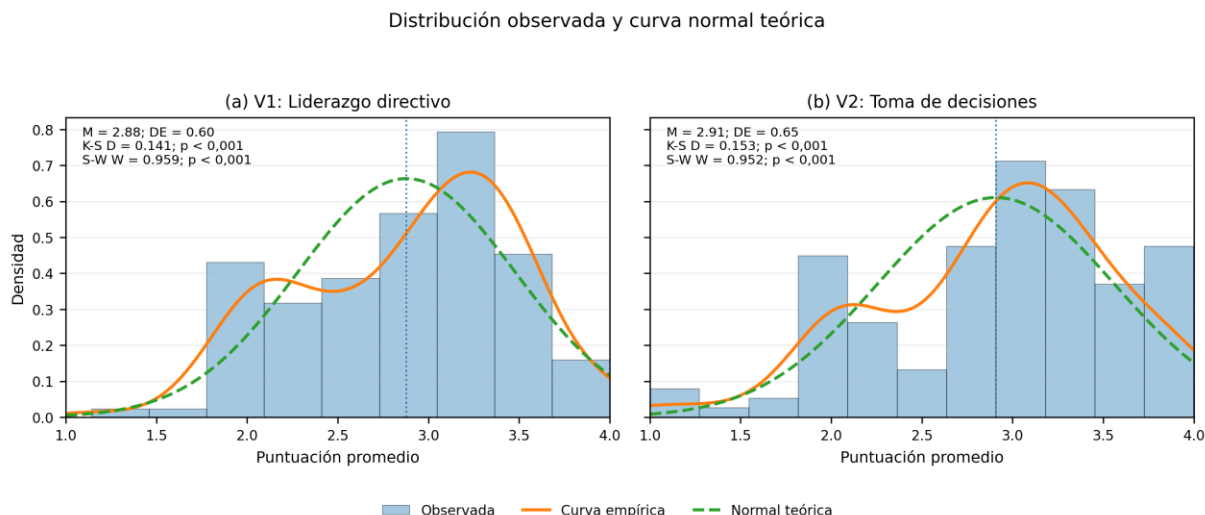
Nota. D = Kolmogorov-Smirnov; W = Shapiro-Wilk; gl = casos válidos. ^a. Corrección de Lilliefors. $n = 139$. Elaboración propia.

Análisis. V1 presentó Kolmogorov-Smirnov $D = 0,141$ y Shapiro-Wilk $W = 0,959$; V2 presentó $D = 0,153$ y $W = 0,952$. En ambas variables y en las dos pruebas se obtuvo $p < 0,001$, por lo que se rechaza H_0 y se concluye que las puntuaciones no siguen una distribución normal.

Interpretación de normalidad. En ambas variables, Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk produjeron $p < 0,001$. Por tanto, con $\alpha = 0,05$ se rechaza la hipótesis nula de normalidad. La representación gráfica y la selección de la prueba correlacional se fundamentan a continuación.

9.4.1.1 Representación gráfica de la normalidad

Figura 25A. *Curvas de distribución y normalidad de las variables de estudio*



Nota. Las barras representan la distribución observada de los promedios; la línea continua muestra la curva empírica y la línea discontinua la curva normal teórica estimada con la media y la desviación estándar de cada variable. En V1 y V2 se observa separación entre la distribución empírica y la forma normal teórica, lo que complementa los resultados significativos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Elaboración propia con $n = 139$.

Cómo se determina la normalidad. Kolmogorov-Smirnov se resume mediante el estadístico D, que representa la mayor diferencia entre la distribución empírica observada y la distribución normal teórica. Shapiro-Wilk se resume mediante W, cuyo valor tiende a 1 cuando el ajuste a la normalidad es mayor. Sin embargo, la decisión inferencial se establece principalmente con la significación (p) frente a $\alpha = 0,05$: si $p > 0,05$ no se rechaza la normalidad; si $p \leq 0,05$ se rechaza.

9.4.1.2 Determinación del enfoque no paramétrico y selección de Spearman

Tipo de prueba estadística. Las pruebas paramétricas se apoyan en supuestos sobre la distribución y las características de los datos; entre ellos, para la correlación de Pearson se evalúa la normalidad aproximada junto con los demás supuestos del análisis lineal. Cuando estos supuestos no se cumplen, se recurre a procedimientos no paramétricos, que no requieren que las puntuaciones sigan una distribución normal. En esta investigación, V1 y V2 obtuvieron $p < 0,001$ tanto en Kolmogorov-Smirnov como en Shapiro-Wilk; por ello, el análisis correlacional se clasificó como no paramétrico.

Por qué se aplicó rho de Spearman. Spearman es una correlación no paramétrica que evalúa la intensidad y la dirección de una relación monotónica a partir del orden o rango de las puntuaciones, por lo que no exige normalidad. El coeficiente rho varía entre -1 y +1: valores positivos indican una relación directa, valores negativos una relación inversa y valores cercanos a 0 una asociación monotónica débil. La significación se contrasta mediante p; con $\alpha = 0,05$, un valor $p < 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula de ausencia de asociación. Debido al rechazo de la normalidad en ambas variables y a que las puntuaciones proceden de ítems tipo Likert, se utilizó Spearman en lugar de Pearson. El resultado principal ($\rho = 0,698$; $p < 0,001$) indica una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales.

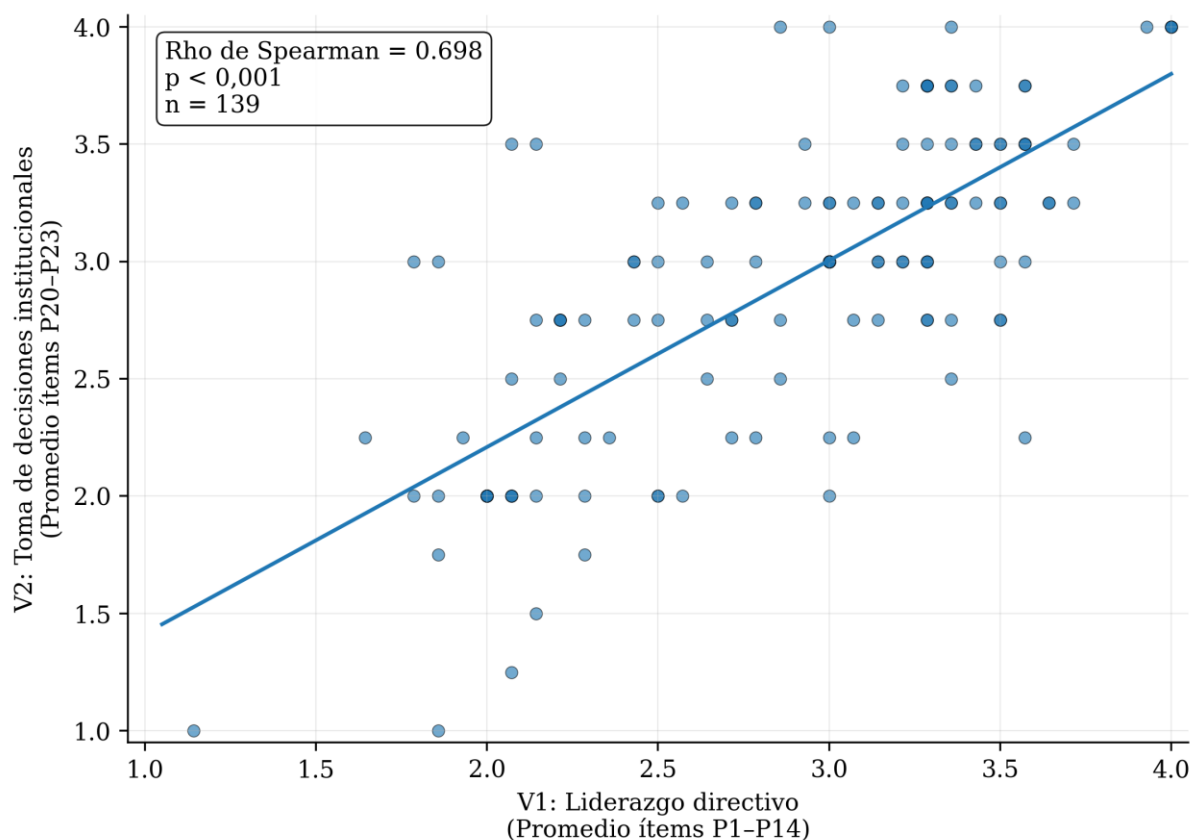
9.4.2 Relación estadística entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales

Tabla 29. *Correlación de Spearman entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales*

Correlaciones		V1: liderazgo directivo	Liderazgo	V2: toma de decisiones	Toma de
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000		0,698**	
	Sig. (bilateral)		.	< 0,001	
	N	139		139	
	Coefficiente de correlación	0,698**		1,000	
	Sig. (bilateral)	< 0,001		.	
	N	139		139	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Nota. Elaboración propia con base en n = 139. V1 corresponde al promedio de P1–P14 y V2 al promedio de P20–P23. El ítem P19 se excluyó del índice positivo por su redacción desfavorable.

Figura 26. *Relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones institucionales*



Nota. Cada punto representa un participante. La línea muestra la tendencia lineal únicamente como apoyo visual; la inferencia estadística se realizó con rho de Spearman.

9.4.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis. La correlación de Spearman entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales fue $\rho = 0,698$, con $p < 0,001$ ($n = 139$; IC 95 % por remuestreo [0,586, 0,789]). El signo positivo indica que los participantes con puntuaciones más altas en las conductas activas de liderazgo tendieron también a presentar mejores puntuaciones en participación, planificación racional, oportunidad y ética de las decisiones. El resultado resume en un solo coeficiente el comportamiento conjunto de las dos variables principales.

Interpretación. Por su magnitud, el coeficiente evidencia una relación positiva alta. La nube de puntos presenta una tendencia ascendente consistente con el resultado no paramétrico. Sin embargo, rho de Spearman mide asociación monotónica y no debe interpretarse como un porcentaje de causalidad ni como la proporción de varianza explicada. Por ello, el gráfico se utiliza para visualizar la dirección del vínculo, mientras que la decisión estadística se fundamenta en el coeficiente ρ y su significación.

Contraste de hipótesis. La hipótesis nula (H_0) establece que no existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales; la hipótesis de investigación (H_1) plantea que existe una relación positiva y estadísticamente significativa. Como el valor obtenido fue $p < 0,001$, inferior al nivel de significación $\alpha = 0,05$, se rechaza H_0 y se respalda H_1 . En consecuencia, existe evidencia estadística suficiente para afirmar que ambas variables se relacionan de manera positiva en la población analizada.

Alcance metodológico. En concordancia con las pruebas de normalidad presentadas en el apartado anterior, se aplicó una única correlación rho de Spearman. V1 integra P1–

P14 y V2 integra P20–P23; P19 se analiza por separado. El resultado expresa asociación y no causalidad.

10 Resultados de la encuesta de estilos de toma de decisiones (GDMS)

Los cinco estilos representan preferencias de respuesta y no categorías mutuamente excluyentes. Una persona puede utilizar más de un estilo según la situación. El análisis mantiene la secuencia racional, intuitiva, dependiente, evitativa y espontánea.

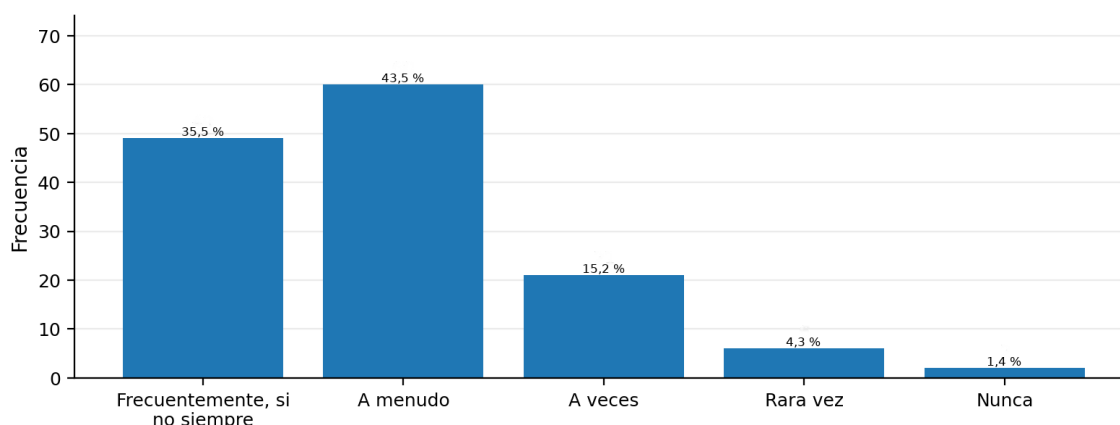
10.1 Estilo racional

Pregunta 1. Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posea información real antes de tomar una decisión.

Tabla 30. Verificación de fuentes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	49	35,5 %
A menudo	60	43,5 %
A veces	21	15,2 %
Rara vez	6	4,3 %
Nunca	2	1,4 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 27. *Verificación de fuentes*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 60 respuestas (43,5 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 109 casos (79,0 %); «A veces» representó 21 (15,2 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 8 (5,8 %). La media fue $M = 4,07$ y $DE = 0,90$.

Interpretación. El 79,0 % reportó la verificación de fuentes a menudo o con mayor frecuencia. Este resultado evidencia una fortaleza del estilo racional, porque reduce la posibilidad de decidir con información incompleta o poco confiable. El 21,0 % restante muestra que esta práctica todavía debe reforzarse mediante criterios comunes para seleccionar, contrastar y registrar las fuentes utilizadas.

Pregunta 2. Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática

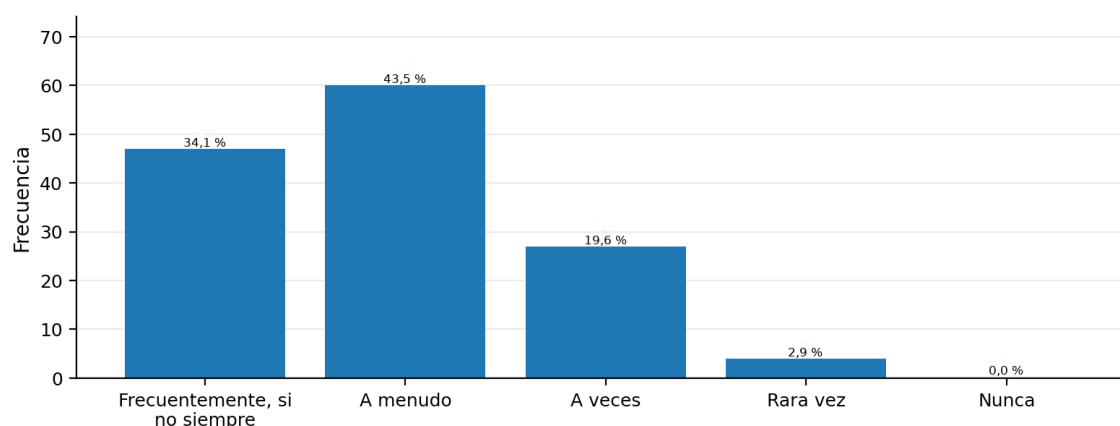
Tabla 31. *Lógica y sistematicidad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	47	34,1 %
A menudo	60	43,5 %
A veces	27	19,6 %
Rara vez	4	2,9 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 28. *Lógica y sistematicidad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 60 respuestas (43,5 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 107 casos (77,5 %); «A veces» representó 27 (19,6 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 4 (2,9 %). La media fue $M = 4,09$ y $DE = 0,81$.

Interpretación. El 77,5 % reportó el uso de la lógica y la sistematicidad a menudo o con mayor frecuencia. Esta tendencia confirma una forma ordenada de analizar los problemas y estructurar las decisiones. Sin embargo, el 22,5 % restante evidencia que conviene fortalecer herramientas como matrices de criterios, secuencias de análisis y registros de justificación.

Pregunta 3. Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión.

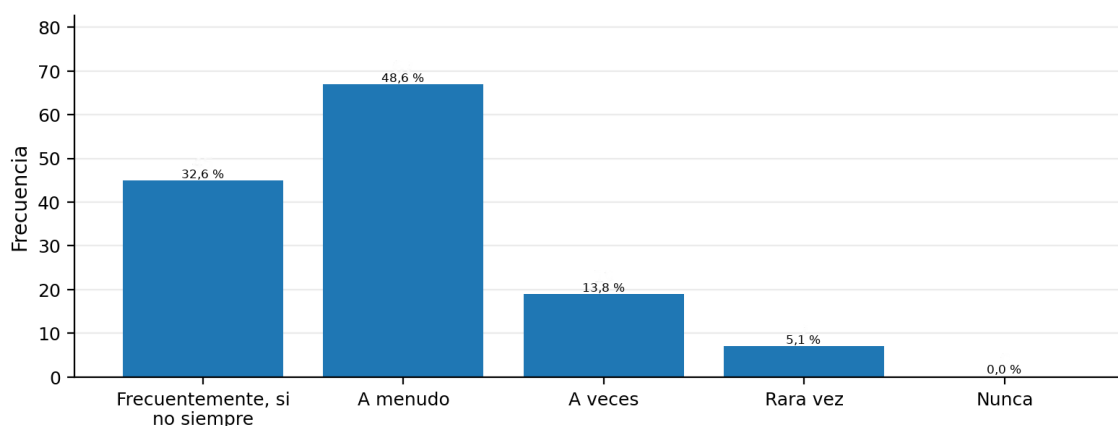
Tabla 32. *Reflexión cuidadosa*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	45	32,6 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A menudo	67	48,6 %
A veces	19	13,8 %
Rara vez	7	5,1 %
Nunca	0	0,0 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 29. *Reflexión cuidadosa*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 67 respuestas (48,6 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 112 casos (81,2 %); «A veces» representó 19 (13,8 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 7 (5,1 %). La media fue $M = 4,09$ y $DE = 0,81$.

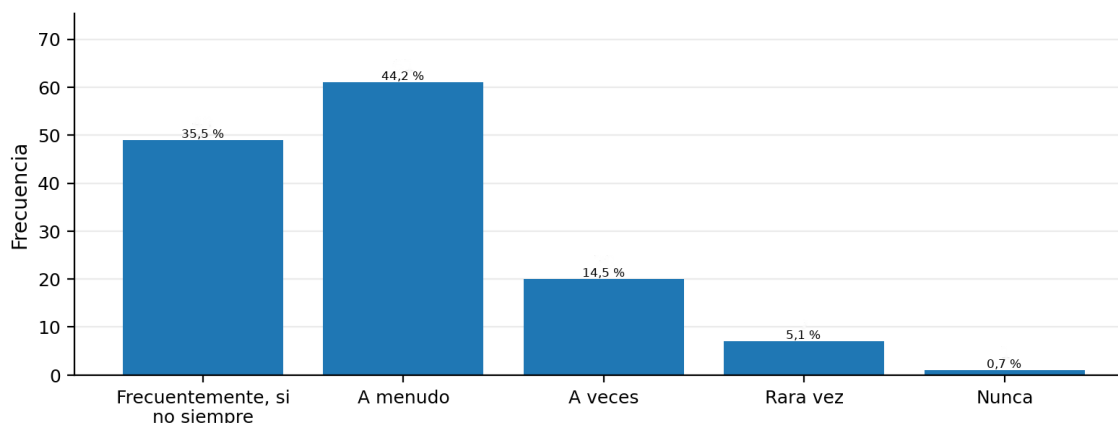
Interpretación. El 81,2 % reportó la reflexión cuidadosa antes de decidir a menudo o con mayor frecuencia. Se trata de una fortaleza clara y de uno de los comportamientos racionales más consolidados. El 18,8 % restante indica que aún es necesario mantener espacios de revisión y evitar decisiones apresuradas, especialmente en asuntos de mayor impacto.

Pregunta 4. ¿Cuándo toma una decisión, Usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico?

Tabla 33. *Evaluación de alternativas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	49	35,5 %
A menudo	61	44,2 %
A veces	20	14,5 %
Rara vez	7	5,1 %
Nunca	1	0,7 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 30. *Evaluación de alternativas*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 61 respuestas (44,2 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 110 casos (79,7 %); «A veces» representó 20 (14,5 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 8 (5,8 %). La media fue $M = 4,09$ y $DE = 0,88$.

Interpretación. El 79,7 % reportó la evaluación de varias alternativas a menudo o con mayor frecuencia. Este resultado evidencia una deliberación comparativa orientada al logro de objetivos. El 20,3 % restante muestra que, en algunas decisiones, todavía puede existir una

consideración limitada de opciones, por lo que conviene exigir alternativas y criterios de selección en los casos relevantes.

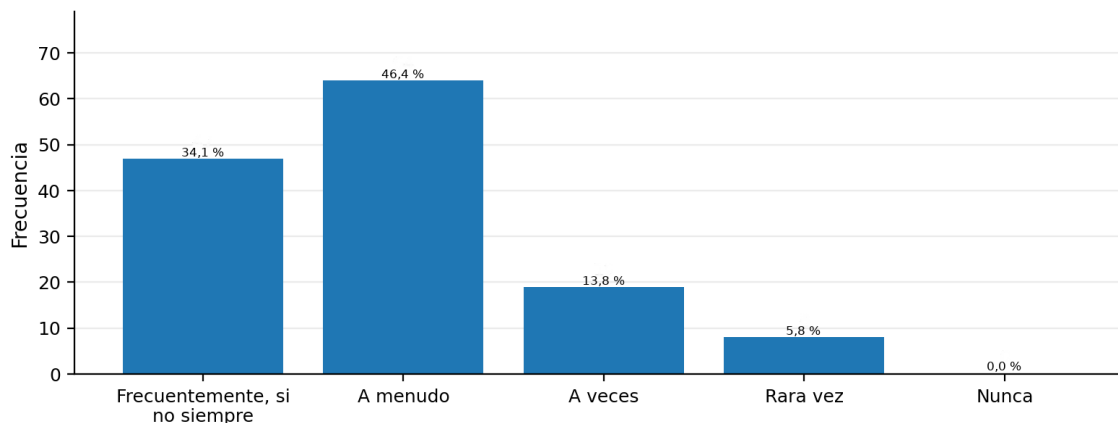
Pregunta 5. Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones.

Tabla 34. *Base racional*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	47	34,1 %
A menudo	64	46,4 %
A veces	19	13,8 %
Rara vez	8	5,8 %
Nunca	0	0,0 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 31. *Base racional*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 64 respuestas (46,4 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 111 casos (80,4 %); «A veces» representó 19 (13,8 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 8 (5,8 %). La media fue $M = 4,09$ y $DE = 0,84$.

Interpretación. El 80,4 % reportó la existencia de una base racional para decidir a menudo o con mayor frecuencia. Este resultado confirma el predominio del estilo racional entre los participantes. El 19,6 % restante evidencia la necesidad de continuar documentando los datos, criterios y razones que sustentan cada decisión importante.

10.2 Estilo intuitivo

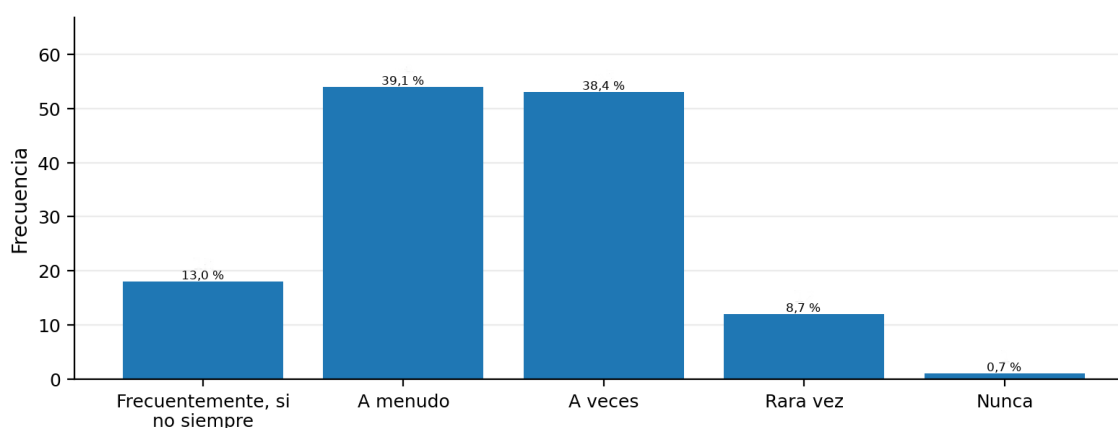
Pregunta 6. ¿Cuándo usted toma decisiones, tiende a confiar en su intuición? (Intuición: Habilidad para conocer, comprender algo de manera clara e inmediata, sin intervención de la razón)

Tabla 35. *Confianza en la intuición*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	18	13,0 %
A menudo	54	39,1 %
A veces	53	38,4 %
Rara vez	12	8,7 %
Nunca	1	0,7 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 32. *Confianza en la intuición*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 54 respuestas (39,1 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 72 casos (52,2 %); «A veces» representó 53 (38,4 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 13 (9,4 %). La media fue $M = 3,55$ y $DE = 0,85$.

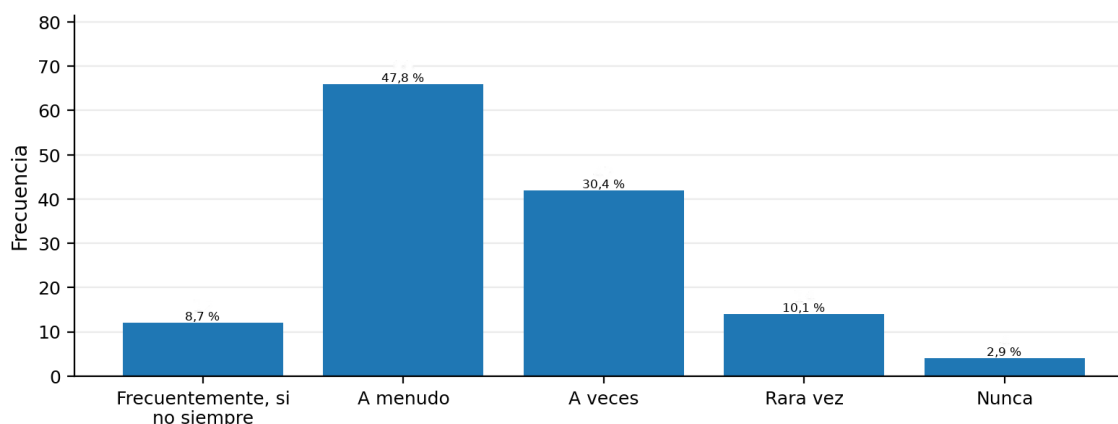
Interpretación. El 52,2 % reportó confianza en la intuición a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 38,4 % la utiliza a veces. Esto muestra que la intuición tiene una presencia moderada y funciona como un recurso complementario. En decisiones de alto impacto, esta percepción debe contrastarse con información, alternativas y criterios verificables.

Pregunta 7. ¿Cuándo toma decisiones, es más importante para usted sentir que la decisión es correcta más que tener una razón racional para tomarla?

Tabla 36. *Sentir que la decisión es correcta*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	12	8,7 %
A menudo	66	47,8 %
A veces	42	30,4 %
Rara vez	14	10,1 %
Nunca	4	2,9 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 33. *Sentir que la decisión es correcta*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 66 respuestas (47,8 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 78 casos (56,5 %); «A veces» representó 42 (30,4 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 18 (13,0 %). La media fue $M = 3,49$ y $DE = 0,90$.

Interpretación. El 56,5 % reportó que siente que una decisión es correcta a menudo o con mayor frecuencia. Esta tendencia refleja una valoración intuitiva relativamente frecuente. Aunque puede facilitar la elección ante situaciones ambiguas, debe complementarse con evidencia y revisión, especialmente cuando la decisión compromete recursos o produce efectos institucionales relevantes.

Pregunta 8. ¿Cuándo toma decisiones, Usted confía en sus sentimientos y reacciones internas?

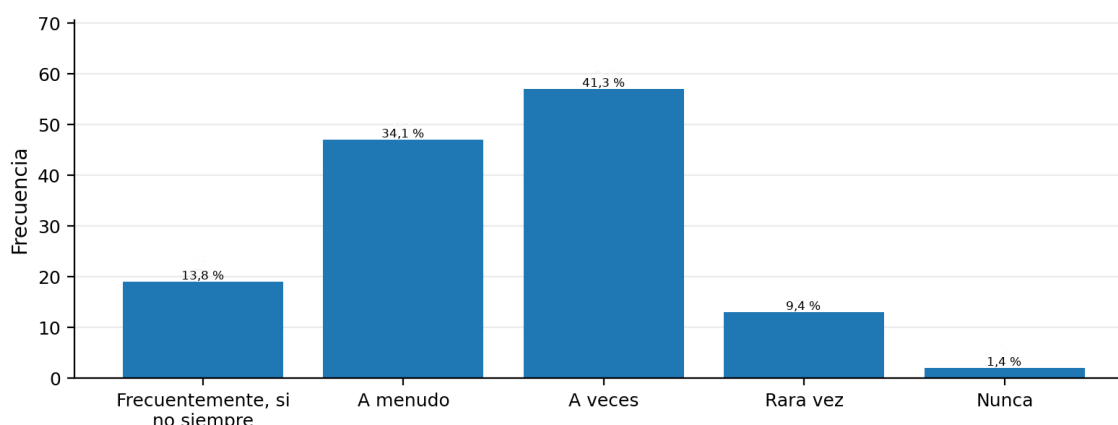
Tabla 37. *Sentimientos y reacciones internas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	19	13,8 %
A menudo	47	34,1 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A veces	57	41,3 %
Rara vez	13	9,4 %
Nunca	2	1,4 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 34. *Sentimientos y reacciones internas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 57 respuestas (41,3 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 66 casos (47,8 %); «A veces» representó 57 (41,3 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 15 (10,9 %). La media fue $M = 3,49$ y $DE = 0,90$.

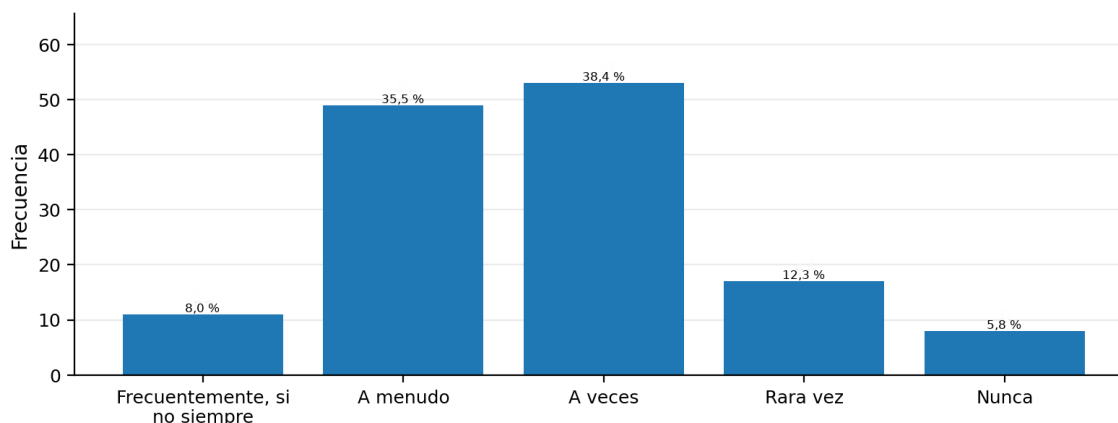
Interpretación. El 47,8 % reportó confianza en sentimientos y reacciones internas a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 41,3 % se ubicó en la categoría a veces. Esto indica que la intuición se utiliza principalmente en niveles intermedios. El resultado sugiere que los sentimientos apoyan la decisión, pero no constituyen su único fundamento.

Pregunta 9. ¿Cuándo toma decisiones, confía en su instinto? (Instinto: Impulso natural, interior e irracional que provoca una acción. Comportamiento innato, que no está basado en experiencia previa)

Tabla 38. *Confianza en el instinto*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	11	8,0 %
A menudo	49	35,5 %
A veces	53	38,4 %
Rara vez	17	12,3 %
Nunca	8	5,8 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 35. *Confianza en el instinto*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 53 respuestas (38,4 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 60 casos (43,5 %); «A veces» representó 53 (38,4 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 25 (18,1 %). La media fue $M = 3,28$ y $DE = 0,98$.

Interpretación. El 43,5 % reportó confianza en el instinto a menudo o con mayor frecuencia, y el 38,4 % señaló que lo hace a veces. La tendencia muestra un uso moderado de este recurso intuitivo. Para evitar decisiones impulsivas, conviene diferenciar la intuición derivada de la experiencia de una reacción inmediata sin suficiente análisis.

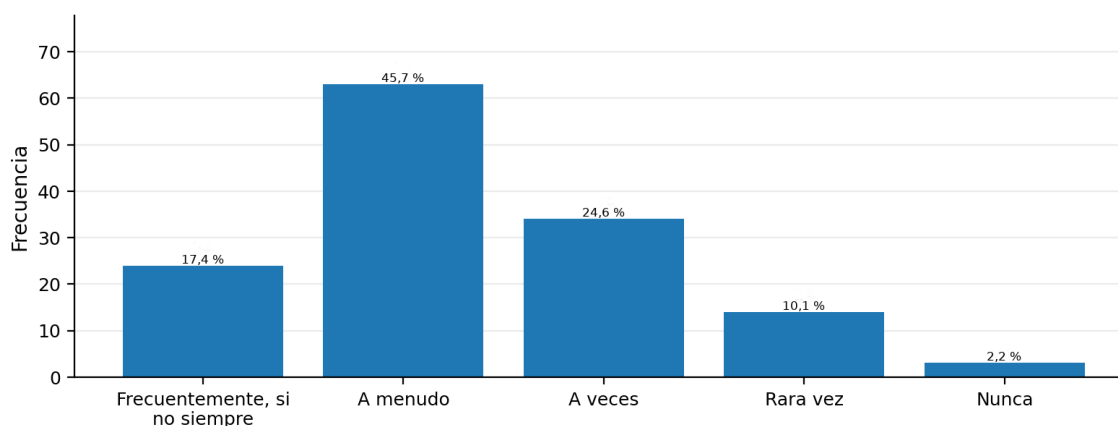
Pregunta 10. Generalmente usted toma decisiones con las que se siente cómodo.

Tabla 39. *Comodidad con la decisión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	24	17,4 %
A menudo	63	45,7 %
A veces	34	24,6 %
Rara vez	14	10,1 %
Nunca	3	2,2 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 36. *Comodidad con la decisión*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A menudo», con 63 respuestas (45,7 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 87 casos (63,0 %); «A veces» representó 34 (24,6 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 17 (12,3 %). La media fue $M = 3,66$ y $DE = 0,96$.

Interpretación. El 63,0 % reportó que decide de una forma con la que se siente cómodo a menudo o con mayor frecuencia. La comodidad personal constituye un criterio frecuente en el

proceso decisional. Sin embargo, sentirse cómodo no garantiza que la opción sea la más adecuada, por lo que es necesario contrastarla con objetivos, riesgos y evidencia disponible.

10.3 Estilo dependiente

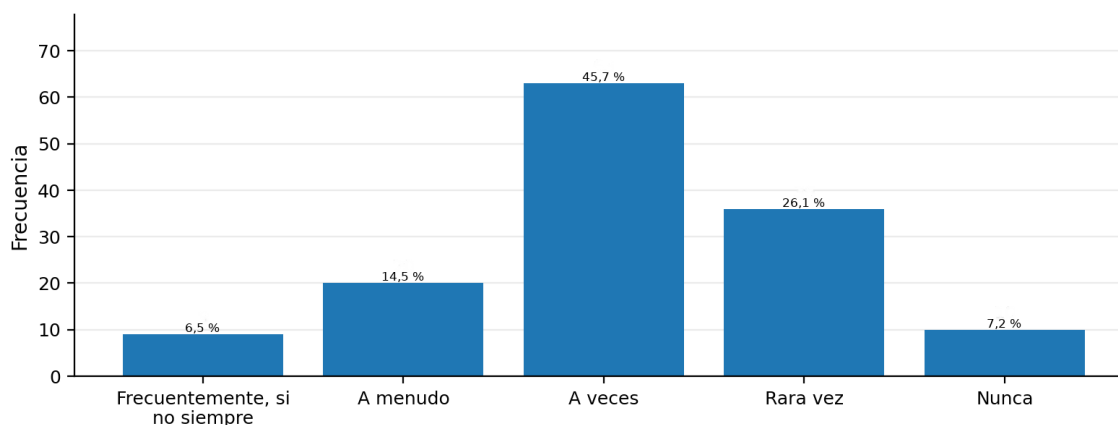
Pregunta 11. Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas.

Tabla 40. *Consulta antes de decidir*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	9	6,5 %
A menudo	20	14,5 %
A veces	63	45,7 %
Rara vez	36	26,1 %
Nunca	10	7,2 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 37. *Consulta antes de decidir*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 63 respuestas (45,7 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 29 casos (21,0 %); «A veces» representó 63 (45,7 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 46 (33,3 %). La media fue $M = 2,87$ y $DE = 0,97$.

Interpretación. El 21,0 % mostró una dependencia frecuente al consultar antes de decisiones importantes, el 45,7 % respondió a veces y el 33,3 % rara vez o nunca. La consulta se concentra principalmente en un nivel intermedio y no evidencia una dependencia generalizada. Esta práctica puede enriquecer la decisión, siempre que se mantenga clara la responsabilidad de quien debe decidir.

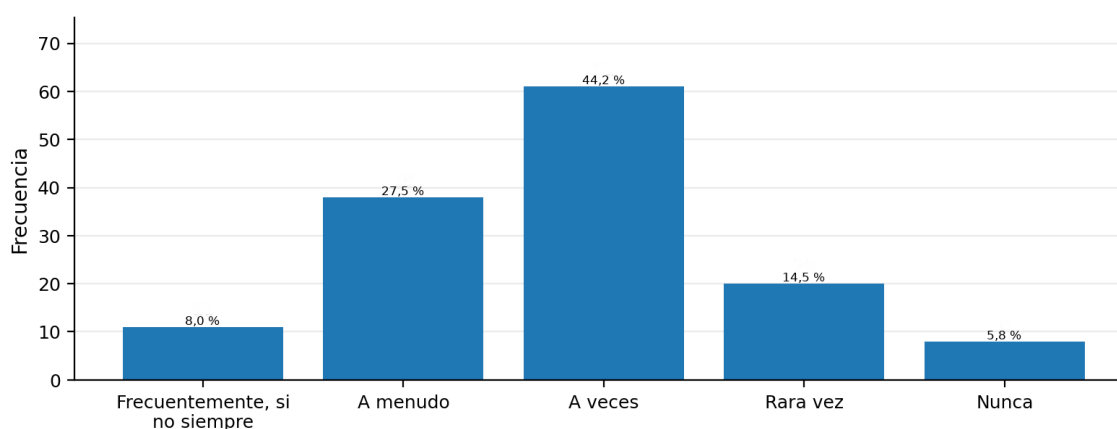
Pregunta 12. Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes.

Tabla 41. *Uso del consejo de otras personas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	11	8,0 %
A menudo	38	27,5 %
A veces	61	44,2 %
Rara vez	20	14,5 %
Nunca	8	5,8 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 38. *Uso del consejo de otras personas*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 61 respuestas (44,2 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 49 casos (35,5 %); «A veces» representó 61 (44,2 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 28 (20,3 %). La media fue $M = 3,17$ y $DE = 0,97$.

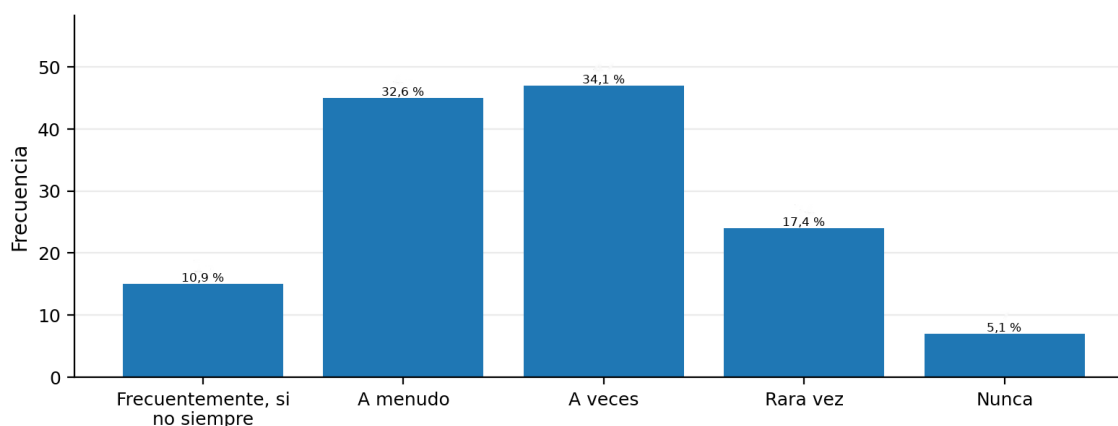
Interpretación. El 35,5 % mostró un uso frecuente del consejo de otras personas, mientras que el 44,2 % lo emplea a veces. Esto refleja una búsqueda moderada de apoyo externo para decidir. El consejo puede ampliar la información y ayudar a contrastar puntos de vista, pero la responsabilidad final debe permanecer claramente definida.

Pregunta 13. A usted le gusta que le guíen en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes.

Tabla 42. *Necesidad de orientación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	15	10,9 %
A menudo	45	32,6 %
A veces	47	34,1 %
Rara vez	24	17,4 %
Nunca	7	5,1 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 39. *Necesidad de orientación*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 47 respuestas (34,1 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 60 casos (43,5 %); «A veces» representó 47 (34,1 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 31 (22,5 %). La media fue $M = 3,27$ y $DE = 1,04$.

Interpretación. El 43,5 % mostró una necesidad frecuente de orientación y el 34,1 % la reportó a veces. Este resultado indica que una proporción importante recurre a guía antes de decidir. La orientación especializada puede ser útil en asuntos complejos, aunque su uso constante debe evitar que disminuyan la iniciativa y la autonomía decisional.

Pregunta 14. Usualmente usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes.

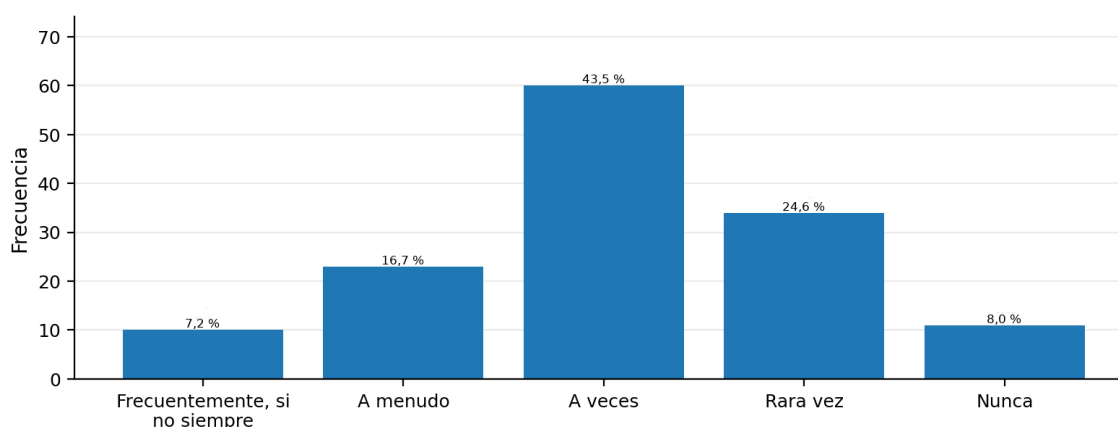
Tabla 43. *Necesidad de asistencia*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	10	7,2 %
A menudo	23	16,7 %
A veces	60	43,5 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	34	24,6 %
Nunca	11	8,0 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 40. *Necesidad de asistencia*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 60 respuestas (43,5 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 33 casos (23,9 %); «A veces» representó 60 (43,5 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 45 (32,6 %). La media fue $M = 2,91$ y $DE = 1,01$.

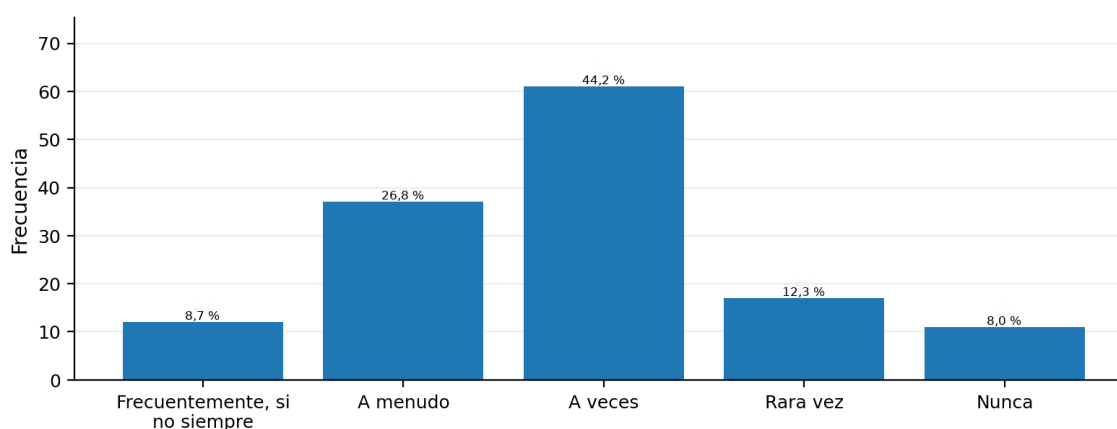
Interpretación. El 23,9 % mostró una necesidad frecuente de asistencia, el 43,5 % la reportó a veces y el 32,6 % rara vez o nunca. La asistencia no constituye una conducta dominante, pero está presente en una parte relevante de la muestra. Por ello, conviene ofrecer apoyo técnico cuando sea necesario sin sustituir la responsabilidad individual de decidir.

Pregunta 15. Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted el tomar decisiones importantes.

Tabla 44. *Facilidad por apoyo externo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	12	8,7 %
A menudo	37	26,8 %
A veces	61	44,2 %
Rara vez	17	12,3 %
Nunca	11	8,0 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 41. *Facilidad por apoyo externo*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 61 respuestas (44,2 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 49 casos (35,5 %); «A veces» representó 61 (44,2 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 28 (20,3 %). La media fue $M = 3,16$ y $DE = 1,02$.

Interpretación. El 35,5 % indicó que el apoyo de otras personas facilita frecuentemente su decisión y el 44,2 % señaló que ocurre a veces. Esta tendencia evidencia una dependencia moderada del apoyo externo. Para conservar la autonomía, es necesario establecer límites, criterios de cierre y responsabilidades claras durante los procesos de consulta.

10.4 Estilo evitativo

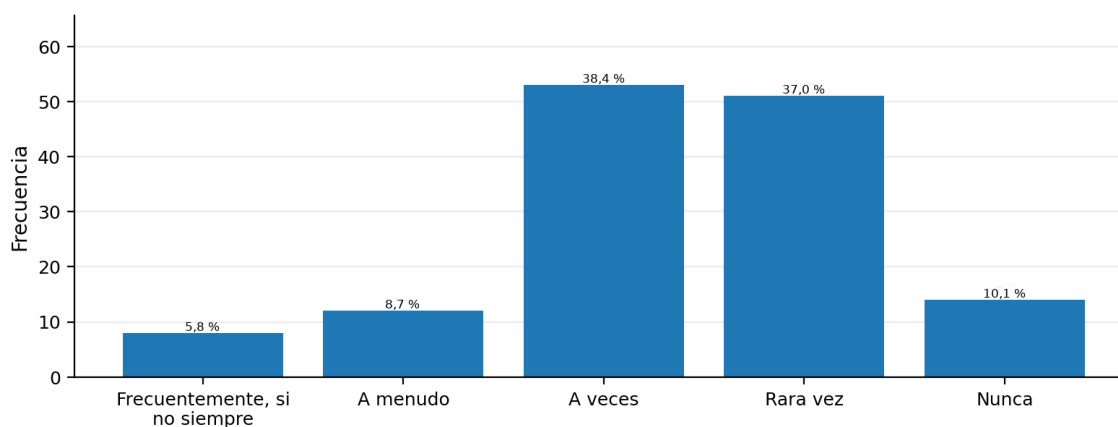
Pregunta 16. Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo.

Tabla 45. *Postergación por incomodidad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	8	5,8 %
A menudo	12	8,7 %
A veces	53	38,4 %
Rara vez	51	37,0 %
Nunca	14	10,1 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 42. *Postergación por incomodidad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 53 respuestas (38,4 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 20 casos (14,5 %); «A veces» representó 53 (38,4 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 65 (47,1 %). La media fue $M = 2,63$ y $DE = 0,98$.

Interpretación. El 14,5 % reportó postergación por incomodidad a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 47,1 % la indicó rara vez o nunca. El predominio de respuestas bajas constituye un resultado favorable. No obstante, el 38,4 % que respondió a veces muestra la conveniencia de establecer alertas, plazos y acompañamiento para evitar retrasos.

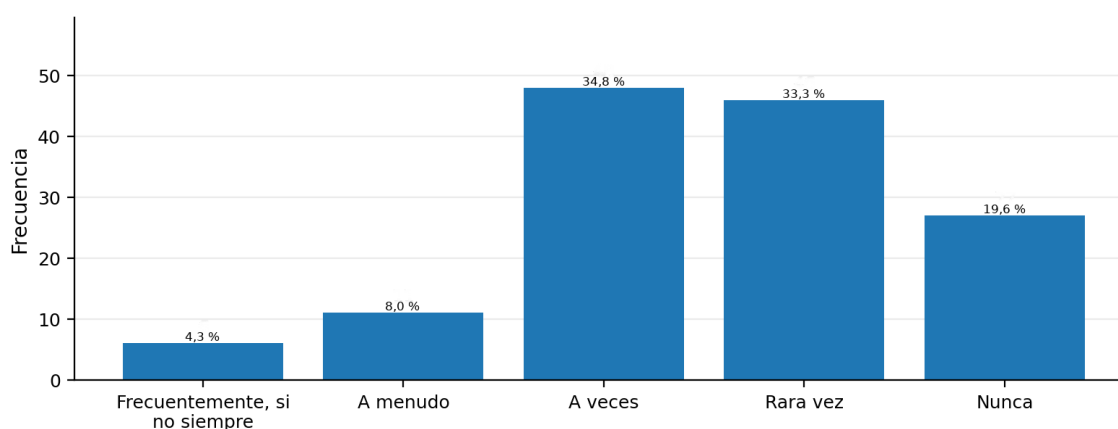
Pregunta 17. Usted evita tomar decisiones importantes hasta que exista presión sobre una decisión.

Tabla 46. *Evitación hasta sentir presión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	6	4,3 %
A menudo	11	8,0 %
A veces	48	34,8 %
Rara vez	46	33,3 %
Nunca	27	19,6 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 43. *Evitación hasta sentir presión*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 48 respuestas (34,8 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 17 casos (12,3 %); «A veces» representó 48 (34,8 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 73 (52,9 %). La media fue $M = 2,44$ y $DE = 1,03$.

Interpretación. El 12,3 % reportó que evita decidir hasta sentir presión a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 52,9 % lo indicó rara vez o nunca. Esta conducta de riesgo no es dominante, lo cual resulta favorable. Sin embargo, el 34,8 % que respondió a veces justifica el uso de cronogramas, recordatorios y mecanismos de escalamiento.

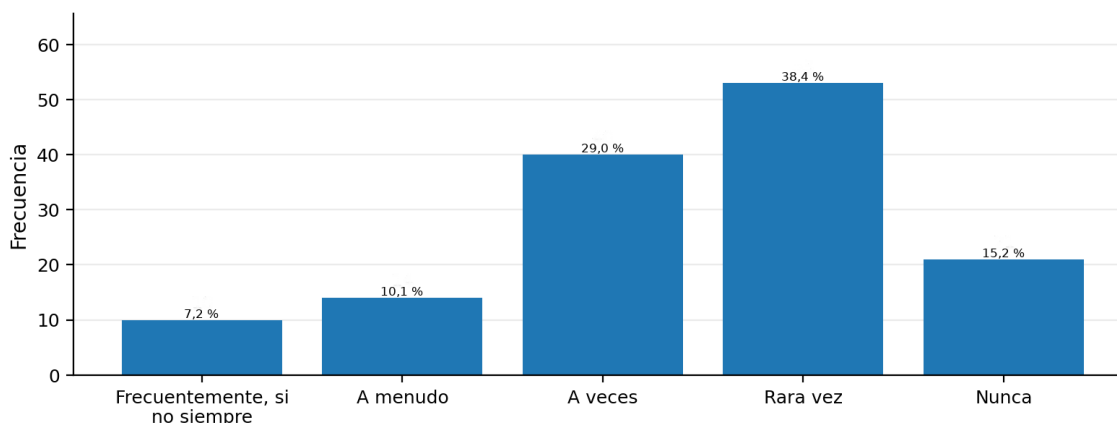
Pregunta 18. Siempre que sea posible usted procura posponer una decisión.

Tabla 47. *Tendencia a posponer*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	10	7,2 %
A menudo	14	10,1 %
A veces	40	29,0 %
Rara vez	53	38,4 %
Nunca	21	15,2 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 44. *Tendencia a posponer*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Rara vez», con 53 respuestas (38,4 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 24 casos (17,4 %); «A veces» representó 40 (29,0 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 74 (53,6 %). La media fue $M = 2,56$ y $DE = 1,09$.

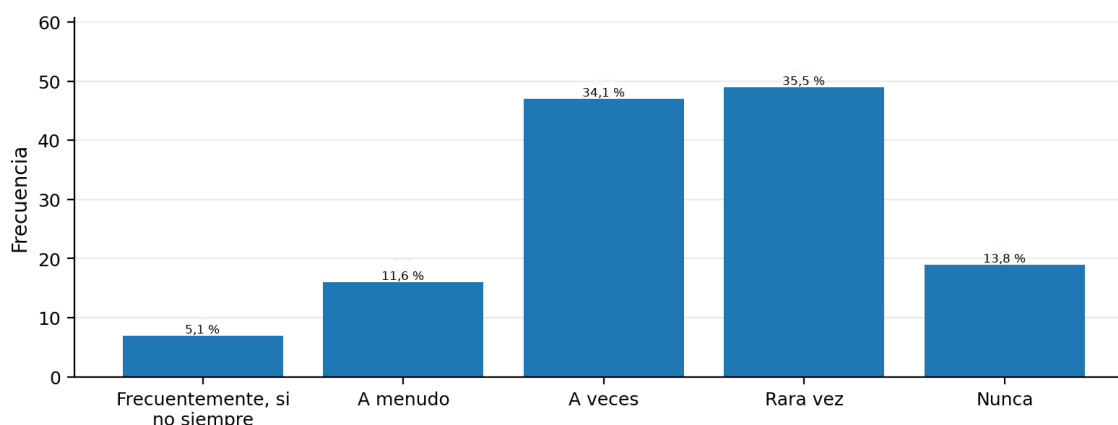
Interpretación. El 17,4 % reportó una tendencia frecuente a posponer decisiones, mientras que el 53,6 % la indicó rara vez o nunca. El resultado general es favorable, porque predominan las respuestas bajas. Aun así, el 29,0 % ubicado en la categoría a veces muestra la necesidad de controlar plazos y detectar oportunamente posibles retrasos.

Pregunta 19. Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes.

Tabla 48. *Postergación de decisiones importantes*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	7	5,1 %
A menudo	16	11,6 %
A veces	47	34,1 %
Rara vez	49	35,5 %
Nunca	19	13,8 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 45. *Postergación de decisiones importantes*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Rara vez», con 49 respuestas (35,5 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 23 casos (16,7 %); «A veces» representó 47 (34,1 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 68 (49,3 %). La media fue $M = 2,59$ y $DE = 1,03$.

Interpretación. El 16,7 % reportó postergación frecuente de decisiones importantes, mientras que el 49,3 % la indicó rara vez o nunca. Esta práctica no es habitual para la mayoría. No obstante, el 34,1 % que respondió a veces evidencia que se deben definir responsables, fechas límite y criterios de seguimiento para las decisiones relevantes.

Pregunta 20. Generalmente usted toma decisiones importantes en el último minuto.

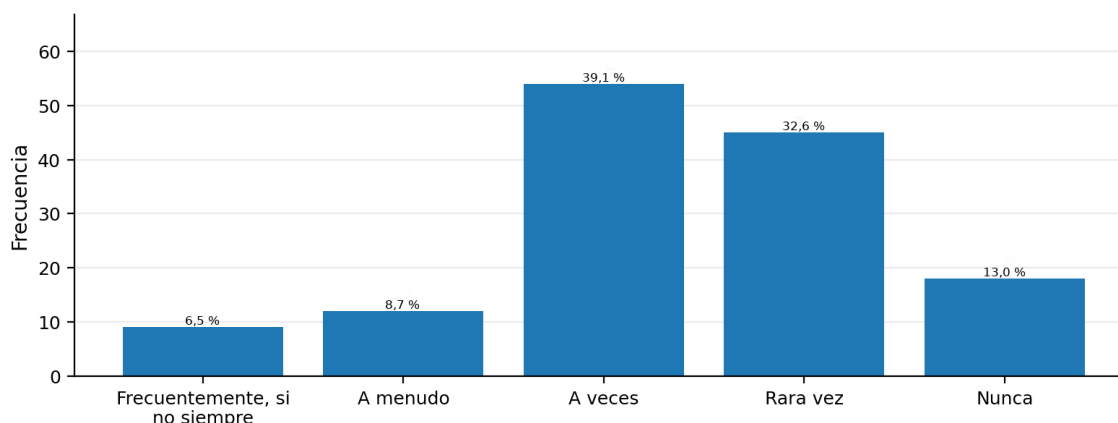
Tabla 49. *Decisión en el último minuto*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	9	6,5 %
A menudo	12	8,7 %
A veces	54	39,1 %
Rara vez	45	32,6 %
Nunca	18	13,0 %

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 46. *Decisión en el último minuto*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 54 respuestas (39,1 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 21 casos (15,2 %); «A veces» representó 54 (39,1 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 63 (45,7 %). La media fue $M = 2,63$ y $DE = 1,03$.

Interpretación. El 15,2 % reportó decisiones frecuentes en el último minuto, mientras que el 45,7 % señaló rara vez o nunca. La frecuencia alta es limitada, lo que constituye un resultado favorable. Sin embargo, el 39,1 % ubicado en la categoría a veces muestra que una parte importante todavía puede enfrentar presión innecesaria por falta de anticipación.

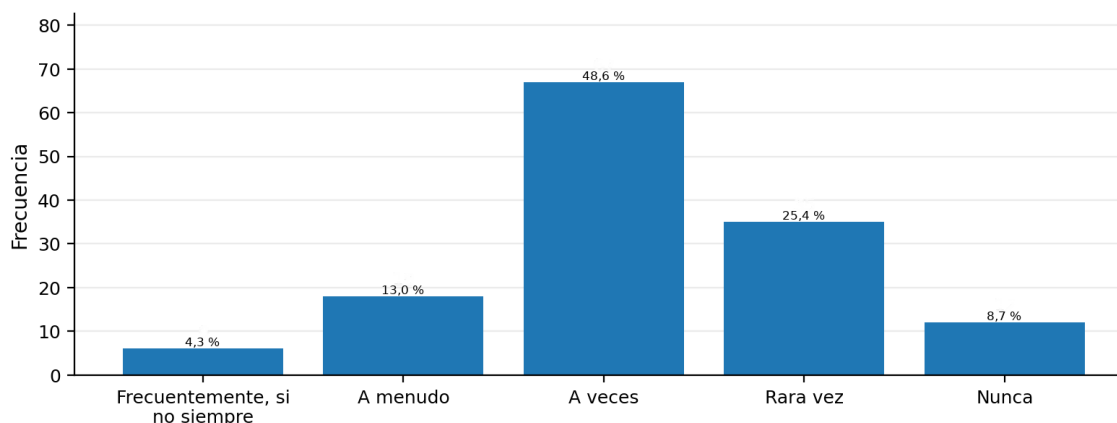
10.5 Estilo espontáneo

Pregunta 21. ¿Cuándo usted toma decisiones lo hace de forma intuitiva? ¿Tal y cómo se siente en ese momento?

Tabla 50. *Decisión según el sentir del momento*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	6	4,3 %
A menudo	18	13,0 %
A veces	67	48,6 %
Rara vez	35	25,4 %
Nunca	12	8,7 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 47. *Decisión según el sentir del momento*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 67 respuestas (48,6 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 24 casos (17,4 %); «A veces» representó 67 (48,6 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 47 (34,1 %). La media fue $M = 2,79$ y $DE = 0,93$.

Interpretación. El 17,4 % reportó decidir según el sentir del momento a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 48,6 % respondió a veces. La conducta se concentra principalmente en un nivel intermedio y refleja cierta inmediatez afectiva. En decisiones

relevantes, conviene incorporar una pausa de revisión y contrastar el sentir inicial con información y criterios objetivos.

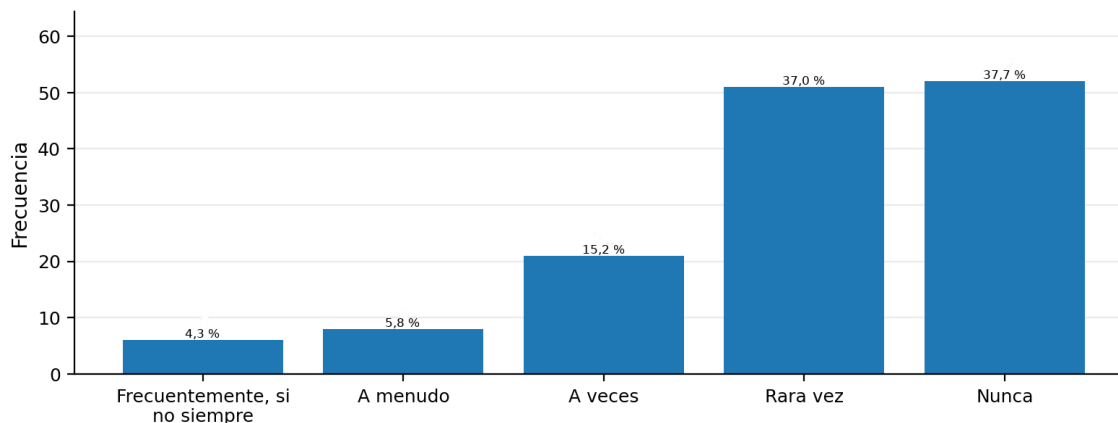
Pregunta 22. Usted generalmente toma decisiones sin pensar / sin analizar

Tabla 51. *Decisión sin análisis*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	6	4,3 %
A menudo	8	5,8 %
A veces	21	15,2 %
Rara vez	51	37,0 %
Nunca	52	37,7 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 48. *Decisión sin análisis*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Nunca», con 52 respuestas (37,7 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 14 casos (10,1 %); «A veces» representó 21 (15,2 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 103 (74,6 %). La media fue $M = 2,02$ y $DE = 1,08$.

Interpretación. El 10,1 % reportó decidir sin pensar o analizar a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 74,6 % lo indicó rara vez o nunca. El predominio de respuestas bajas constituye un resultado ampliamente favorable. El 15,2 % que respondió a veces muestra que deben mantenerse controles mínimos de revisión antes de adoptar decisiones importantes.

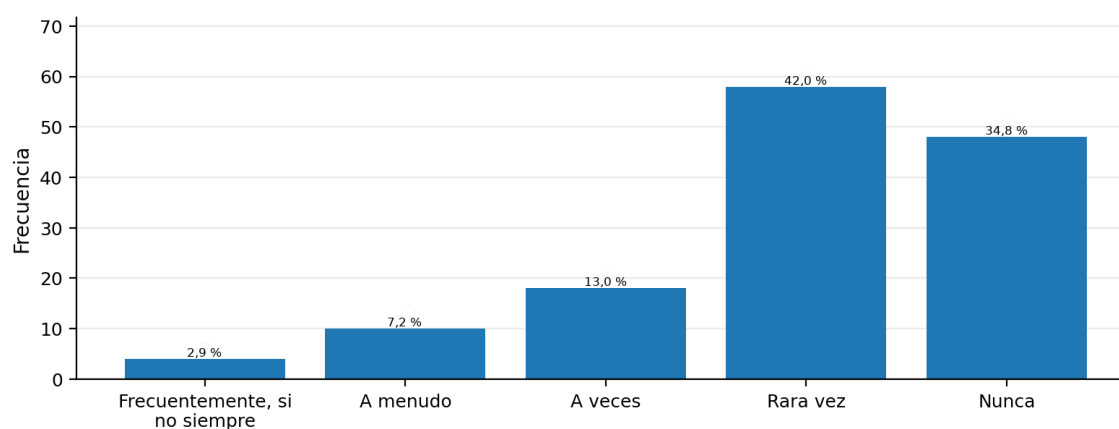
correlaPregunta 23. Usted usualmente toma decisiones impulsivas.

Tabla 52. *Impulsividad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	4	2,9 %
A menudo	10	7,2 %
A veces	18	13,0 %
Rara vez	58	42,0 %
Nunca	48	34,8 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 49. *Impulsividad*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Rara vez», con 58 respuestas (42,0 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 14 casos (10,1 %); «A veces» representó 18 (13,0 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 106 (76,8 %). La media fue $M = 2,01$ y $DE = 1,02$.

Interpretación. El 10,1 % reportó impulsividad a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 76,8 % la indicó rara vez o nunca. Este resultado es favorable, porque la conducta impulsiva no predomina en la muestra. Aun así, el 13,0 % que respondió a veces justifica conservar protocolos de análisis y verificación en decisiones de impacto.

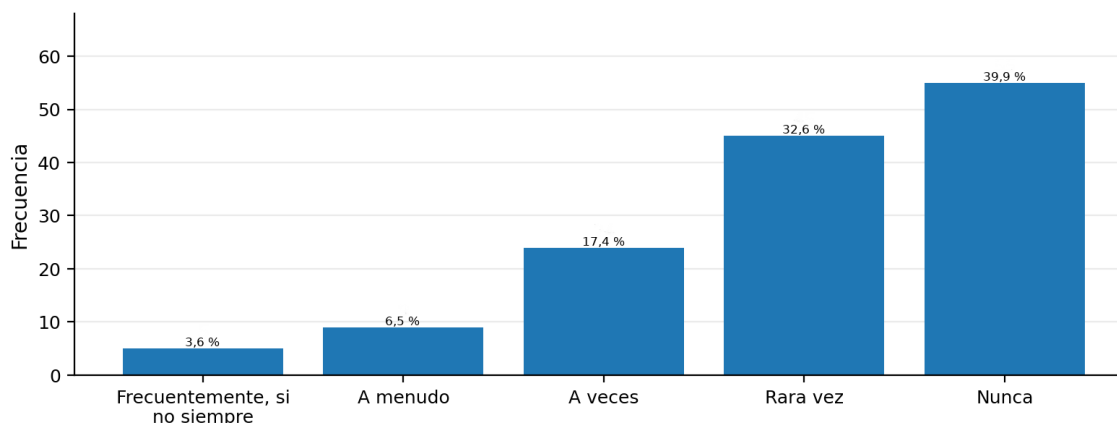
Pregunta 24. Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento.

Tabla 53. *Decisión en el calor del momento*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	5	3,6 %
A menudo	9	6,5 %
A veces	24	17,4 %
Rara vez	45	32,6 %
Nunca	55	39,9 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 50. *Decisión en el calor del momento*



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «Nunca», con 55 respuestas (39,9 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 14 casos (10,1 %); «A veces» representó 24 (17,4 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 100 (72,5 %). La media fue $M = 2,01$ y $DE = 1,08$.

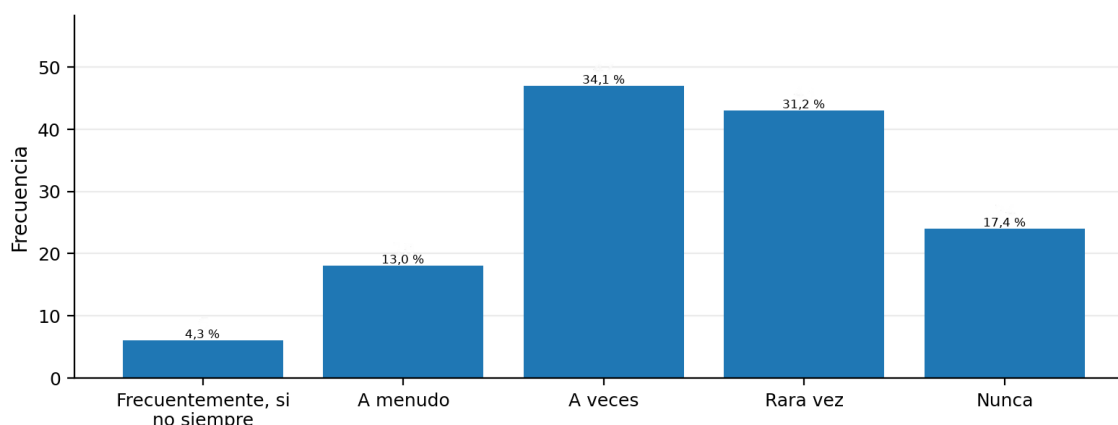
Interpretación. El 10,1 % reportó decidir en el calor del momento a menudo o con mayor frecuencia, mientras que el 72,5 % lo indicó rara vez o nunca. La baja presencia de esta conducta constituye una fortaleza para la calidad decisional. Sin embargo, el 17,4 % ubicado en la categoría a veces muestra que conviene promover pausas de análisis ante situaciones de presión.

Pregunta 25. Usted toma decisiones rápidas.

Tabla 54. *Rapidez decisional*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente, si no siempre	6	4,3 %
A menudo	18	13,0 %
A veces	47	34,1 %
Rara vez	43	31,2 %
Nunca	24	17,4 %
Total	138	100,0 %

Nota. Frecuencias y porcentajes calculados sobre $n = 138$. Los porcentajes pueden no sumar exactamente 100 % por redondeo.

Figura 51. *Rapidez decisional*

Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes.

Análisis. La categoría modal fue «A veces», con 47 respuestas (34,1 %). «A menudo» y «Frecuentemente, si no siempre» reunieron 24 casos (17,4 %); «A veces» representó 47 (34,1 %), y «Rara vez» junto con «Nunca» sumaron 67 (48,6 %). La media fue $M = 2,56$ y $DE = 1,06$.

Interpretación. El 17,4 % reportó rapidez decisional a menudo o con mayor frecuencia, el 34,1 % respondió a veces y el 48,6 % rara vez o nunca. La rapidez no constituye una conducta dominante y se presenta principalmente de forma ocasional. Puede ser útil ante urgencias, pero debe diferenciarse de la improvisación mediante criterios mínimos de validación y registro.

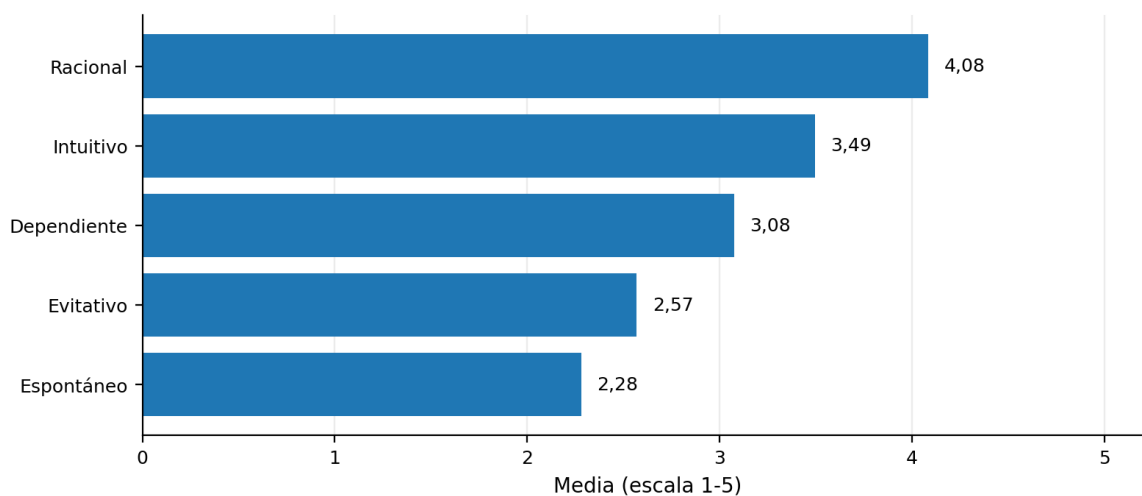
10.6 Síntesis descriptiva e inferencial de los estilos GDMS

Tabla 55. *Resumen descriptivo y confiabilidad de los estilos GDMS*

Estilo	Ítems	M	DE	α
Racional	5	4,08	0,71	0,892
Intuitivo	5	3,49	0,72	0,843
Dependiente	5	3,08	0,82	0,875
Evitativo	5	2,57	0,88	0,904
Espontáneo	5	2,28	0,84	0,871

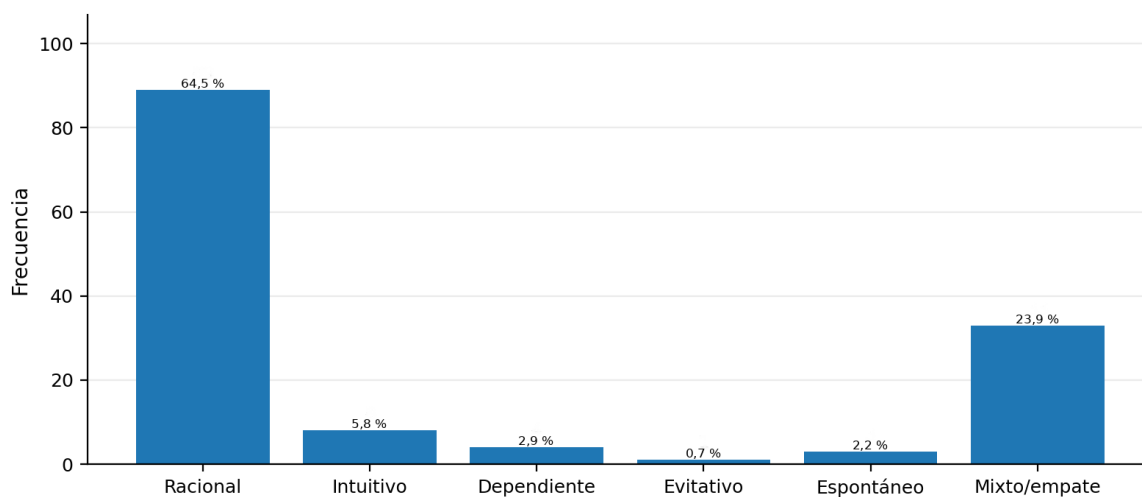
Nota. Escala de 1 a 5. Los estilos son preferencias y no deben sumarse en una única puntuación favorable.

Figura 52. Perfil de medias de los estilos de toma de decisiones



Nota. Las medias se expresan en la escala original de 1 a 5.

Figura 53. Estilo predominante por participante



Nota. Las etiquetas sobre las barras muestran porcentajes. Clasificación exploratoria por la media más alta; $n = 138$. Los empates se conservaron como perfil mixto.

El estilo racional presentó la media más alta ($M = 4,08$), seguido del intuitivo ($M = 3,49$), dependiente ($M = 3,08$), evitativo ($M = 2,57$) y espontáneo ($M = 2,28$). En la clasificación exploratoria, 89 participantes (64,5 %) tuvieron predominio racional y 33 (23,9 %) mostraron empate entre estilos.

La prueba de Friedman confirmó diferencias entre los cinco estilos, $\chi^2(4) = 276,88$, $p < 0,001$, con W de Kendall = 0,502, efecto de magnitud moderada. Todas las comparaciones pareadas resultaron significativas después del ajuste de Holm, y el orden de medias fue racional > intuitivo > dependiente > evitativo > espontáneo.

Tabla 56. *Comparaciones pareadas entre estilos GDMS*

Estilo A	Estilo B	Diferencia M	W	p de Holm
Racional	Intuitivo	0,59	374,0	< 0,001
Racional	Dependiente	1,01	262,0	< 0,001
Racional	Evitativo	1,51	104,0	< 0,001
Racional	Espontáneo	1,80	63,0	< 0,001
Intuitivo	Dependiente	0,42	1110,5	< 0,001
Intuitivo	Evitativo	0,92	326,0	< 0,001
Intuitivo	Espontáneo	1,21	203,5	< 0,001
Dependiente	Evitativo	0,51	1119,0	< 0,001
Dependiente	Espontáneo	0,80	364,0	< 0,001
Evitativo	Espontáneo	0,29	1430,5	< 0,001

Nota. Diferencia M = media del estilo A menos media del estilo B. Pruebas de Wilcoxon pareadas con ajuste de Holm.

Tabla 57. *Correlaciones de Spearman entre los estilos GDMS*

Estilo	Racional	Intuitivo	Dependiente	Evitativo	Espontáneo
Racional	1,00	0,50	0,17	-0,07	-0,23
Intuitivo	0,50	1,00	0,32	0,29	0,14
Dependiente	0,17	0,32	1,00	0,27	0,32
Evitativo	-0,07	0,29	0,27	1,00	0,52
Espontáneo	-0,23	0,14	0,32	0,52	1,00

Nota. La diagonal es 1,00. Las correlaciones reflejan coexistencia de preferencias, no equivalencia entre estilos.

La relación más alta se observó entre los estilos evitativo y espontáneo ($\rho = 0,52$), lo que sugiere que la postergación y la respuesta inmediata pueden coexistir: una decisión puede evitarse hasta que la presión obliga a resolverla rápidamente. El estilo racional se relacionó de forma moderada con el intuitivo ($\rho = 0,50$), evidencia de que el análisis y la intuición no son excluyentes.

La relación negativa entre racional y espontáneo ($\rho = -0,23$) indica una tendencia débil a que una mayor deliberación acompañe menor improvisación.

11 Discusión integrada de los resultados

El perfil general combina capacidades activas de liderazgo con prácticas de control y brechas relacionales. En los reactivos transformacionales destacan el desarrollo del talento, la orientación mediante valores, la confianza y el apoyo en situaciones críticas. Estos resultados son congruentes con la evidencia reciente que relaciona el liderazgo transformacional del sector público con motivación, desempeño e innovación (Bao et al., 2025) y con el papel del liderazgo comprometido en la provisión de recursos personales y de equipo (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

No obstante, el premio a ideas creativas, las valoraciones por cumplimiento y las actividades de apoyo familiar fueron menos frecuentes. Esto reduce la capacidad de transformar el reconocimiento en motivación sostenida. Manzoor et al. (2021) muestran que las recompensas intrínsecas favorecen motivación y desempeño, mientras que Lee & Kim (2023) evidencian que la comunicación favorable a la familia puede fortalecer la calidad de las relaciones y resultados creativos. La recomendación no es ampliar beneficios sin criterio, sino definir mecanismos transparentes, inclusivos y factibles.

Las prácticas críticas representan la principal señal de riesgo. Una mayoría ubicó en las categorías altas la baja apertura comunicacional, el limitado interés por los colaboradores y la ausencia de gestión motivacional; además, la centralización decisional fue frecuente. La literatura advierte que el liderazgo pasivo tiene una efectividad limitada en el sector público (Backhaus & Vogel, 2022) mientras que la transparencia del supervisor y la calidad del intercambio líder-miembro se relacionan con empoderamiento y compromiso (Lee & Dong, 2023; Hesmert & Vogel, 2024)

El estilo de decisión predominante fue racional, con alta verificación de fuentes, lógica, reflexión y evaluación de alternativas. Este patrón es coherente con la evidencia psicométrica del GDMS Aluja et al. (2024) y con la asociación positiva entre racionalidad y esfuerzo hacia metas (Bavolár et al., 2024). El estilo intuitivo fue secundario y puede funcionar como complemento cuando existe experiencia; su uso debe acompañarse de contrastes objetivos en decisiones de alto impacto.

Los estilos dependiente, evitativo y espontáneo presentaron medias menores, lo que en términos generales reduce riesgos de delegación excesiva, demora e impulsividad. Sin embargo, las respuestas intermedias muestran que todavía existen decisiones que se postergan o se toman bajo presión. La relación entre evitación y espontaneidad respalda la necesidad de plazos, criterios de escalamiento y revisiones mínimas, de forma que una decisión retrasada no termine resolviéndose de manera improvisada. Bavolár et al. (2024) vinculan la evitación con dificultades para avanzar hacia metas, y Strang et al. (2023) destacan que el desempeño decisional depende del ajuste entre estilo, cognición y tarea.

La relación estadística confirmó que el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales se comportan de manera asociada dentro del cuestionario de 23 ítems. Al integrar en V1 los 14 reactivos favorables de liderazgo y en V2 los cuatro reactivos favorables de decisión, se obtuvo una correlación rho de Spearman de 0,698 ($p < 0,001$; IC 95 % [0,586, 0,789]), lo que corresponde a una asociación positiva alta. Este resultado indica que una percepción más favorable de las conductas directivas tiende a coexistir con mayores niveles de participación, planificación racional, oportunidad y criterios éticos en las decisiones. La elección de Spearman fue coherente con el rechazo de normalidad evidenciado por Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk y evita duplicar el contraste con Pearson. La asociación encontrada no implica causalidad, puesto que el

diseño es no experimental y transversal, pero aporta evidencia suficiente para sostener que el liderazgo y la dinámica decisional están estadísticamente vinculados en el contexto institucional estudiado.

11.1 Lineamientos de mejora para fortalecer el liderazgo directivo y optimizar la toma de decisiones institucionales

11.1.1 Antecedentes de la propuesta

En cumplimiento del tercer objetivo específico de la investigación, orientado a diseñar lineamientos de mejora para fortalecer el liderazgo directivo y optimizar los procesos de toma de decisiones institucionales, se presenta una propuesta construida a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico. La propuesta traduce las necesidades identificadas en orientaciones técnicas, acciones verificables, responsables sugeridos, indicadores de seguimiento y plazos de ejecución.

Los lineamientos tienen carácter orientador y no constituyen resultados de una intervención previamente evaluada. Su aplicación deberá articularse con la planificación institucional, la normativa vigente, las atribuciones de las autoridades y la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y financieros. Asimismo, su implementación deberá preservar la confidencialidad de la información y favorecer la participación del personal involucrado.

El diagnóstico institucional mostró brechas concretas que justifican la propuesta. En los reactivos redactados en sentido desfavorable, el 82,0 % ubicó en las categorías siempre o casi siempre la baja apertura y comunicación de las jefaturas; el 65,5 % señaló ausencia de liderazgo y gestión motivacional, y el 55,4 % percibió centralización de la toma de decisiones. Paralelamente, las asociaciones positivas entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional instrumental y toma de decisiones institucional evidenciaron que el fortalecimiento de prácticas directivas activas puede acompañar procesos decisionales más participativos, racionales, oportunos y éticos.

11.1.2 Información institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi

La Universidad Técnica de Cotopaxi es una institución pública de educación superior con sede matriz en Latacunga. Su desarrollo institucional integra las funciones de docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión, mediante una estructura que articula autoridades, unidades académicas, direcciones de asesoría y dependencias de apoyo. Esta información permite contextualizar los lineamientos de mejora dentro de la realidad organizacional en la que se ejercen el liderazgo directivo y la toma de decisiones.

11.1.2.1 Reseña histórica

El proceso de creación de la Universidad Técnica de Cotopaxi se originó en 1988, cuando distintos sectores sociales de la provincia impulsaron la conformación de una institución de educación superior. El 15 de diciembre de 1989 se avaló la creación de una extensión de la Universidad Técnica del Norte, cuyas actividades académicas comenzaron el 2 de febrero de 1992 en las instalaciones del colegio Luis Fernando Ruiz. Posteriormente, el 24 de enero de 1995 se consolidó la autonomía universitaria mediante la ley publicada en el Registro Oficial No. 618 (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2026).

La expansión institucional continuó con la creación del campus Salache en 2002 y la apertura de la Extensión La Maná en mayo de 2003. En 2019 se aprobó la extensión universitaria en Pujilí y, el 10 de febrero de 2025, se autorizó la creación del Campus Salcedo. Estos hitos reflejan el crecimiento territorial, académico y organizacional de la UTC y su compromiso con la formación profesional de la población de Cotopaxi y del país (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2026).

11.1.2.2 Misión institucional

Formamos profesionales integrales e innovadores, mediante docencia, investigación y vinculación, para aportar al desarrollo sostenible y a la transformación social (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2026).

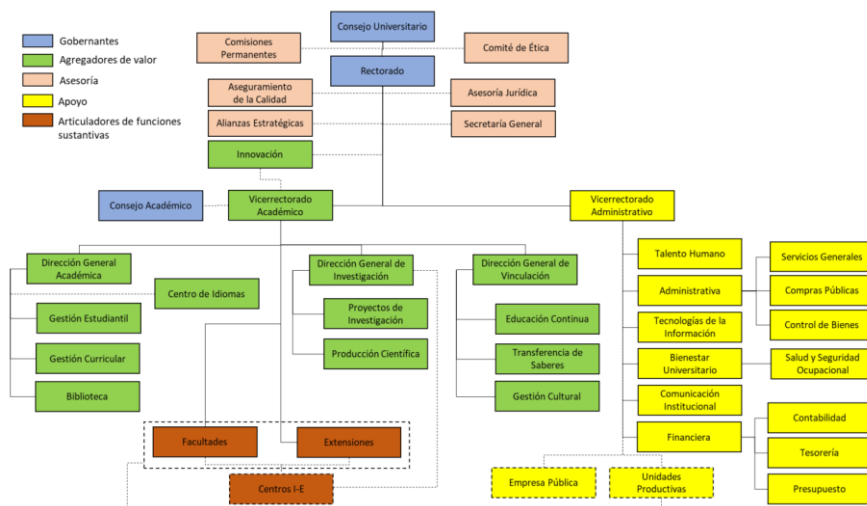
11.1.2.3 Visión institucional

Ser una universidad reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad académica y sentido humanista, comprometida con la generación de ciencia y tecnología al servicio de la sociedad (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2026).

11.1.2.4 Organigrama institucional

La estructura organizacional vigente, aprobada desde el 29 de abril de 2025, organiza los procesos institucionales en niveles gobernantes, agregadores de valor, de asesoría, de apoyo y articuladores de las funciones sustantivas. En la parte superior se ubican el Consejo Universitario y el Rectorado; de estos se desprenden los vicerrectorados Académico y Administrativo, las direcciones generales, las facultades, extensiones y unidades responsables de la gestión institucional (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2026).

Figura 54. Estructura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi



Nota. Tomado del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2026–2030 de la Universidad Técnica de Cotopaxi (2026).

El organigrama evidencia que las decisiones institucionales se distribuyen entre órganos colegiados, autoridades ejecutivas, direcciones y unidades operativas. Por esta razón, los lineamientos propuestos deben respetar las atribuciones y líneas de mando, al mismo tiempo que promueven comunicación bidireccional, delegación responsable, trazabilidad y participación de las unidades que poseen información técnica relevante.

11.1.3 Objetivo específico vinculado a la propuesta

Diseñar lineamientos de mejora orientados a fortalecer el liderazgo directivo y optimizar los procesos de toma de decisiones institucionales.

11.1.4 Propósito de la propuesta

Orientar la mejora de las prácticas de liderazgo y de los procedimientos decisionales mediante acciones que promuevan el reconocimiento, la comunicación abierta, la delegación

responsable, la aplicación formativa de las normas, el análisis basado en evidencia, la autonomía decisional, el cumplimiento oportuno de los plazos y la calidad de la información institucional.

11.1.5 Principios de aplicación

- Participación: incorporación de las personas vinculadas con el problema o la decisión, de acuerdo con sus responsabilidades y conocimientos.
- Transparencia: registro de los criterios utilizados, responsables, plazos y resultados de las decisiones institucionales.
- Responsabilidad: asignación clara de la autoridad final para decidir, ejecutar y dar seguimiento a cada acción.
- Proporcionalidad: aplicación equilibrada de las normas, considerando la gravedad, las causas y las posibilidades de prevención.
- Mejora continua: seguimiento periódico de indicadores y ajuste de las acciones según los resultados obtenidos.
- Confidencialidad: protección de los datos personales y uso de mecanismos anónimos para vincular instrumentos de evaluación.

11.1.6 Matriz de lineamientos de mejora

Tabla 58. *Matriz de lineamientos de mejora para el liderazgo directivo y la toma de decisiones institucionales*

N	Hallazgo identificado	Lineamiento de mejora	Objetivo	Acciones estratégicas	Responsables sugeridos	Indicadores de seguimiento (fórmulas)	Plazo / presupuesto referencial
1	Reconocimiento insuficiente de las ideas, aportes y logros del personal.	Fortalecimiento del reconocimiento institucional.	Promover la motivación, participación y valoración del personal mediante mecanismos transparentes de reconocimiento.	1) Definir criterios públicos de reconocimiento no remunerativo. 2) Socializar los criterios. 3) Abrir postulaciones o registros de logros. 4) Realizar reconocimientos periódicos. 5) Evaluar la satisfacción del personal.	Autoridad institucional y unidad o responsable de talento humano.	% de logros reconocidos = $(\text{logros reconocidos} / \text{logros registrados}) \times 100$; satisfacción media = $\Sigma \text{puntuaciones} / n$; cobertura de áreas = $(\text{áreas representadas} / \text{áreas participantes}) \times 100$.	3 meses / USD 300
2	Baja apertura comunicacional en algunas jefaturas.	Promoción de una comunicación directa abierta y bidireccional.	Mejorar la comunicación entre autoridades, jefaturas y personal mediante espacios sistemáticos de escucha y retroalimentación.	1) Programar reuniones breves de escucha. 2) Registrar sugerencias y acuerdos. 3) Establecer plazos de respuesta. 4) Emitir respuestas documentadas. 5) Evaluar periódicamente la comunicación interna.	Autoridad institucional, jefaturas y coordinaciones.	% de sugerencias atendidas = $(\text{sugerencias respondidas} / \text{sugerencias recibidas}) \times 100$; tiempo medio de respuesta = $\Sigma \text{días} / n \text{ solicitudes}$; apertura media = $\Sigma \text{puntuaciones} / n$. % de decisiones con nivel definido = $(\text{decisiones clasificadas} / \text{total inventariado}) \times 100$; % delegadas = $(\text{decisiones delegadas} / \text{total de decisiones}) \times 100$; tiempo medio = $\Sigma \text{días} / n \text{ decisiones}$.	3 meses / USD 250
3	Centralización de algunas decisiones institucionales.	Descentralización progresiva y definición de niveles de autoridad.	Favorecer decisiones ágiles, participativas y responsables mediante la delimitación de competencias.	1) Inventariar decisiones frecuentes. 2) Clasificarlas como consultadas, delegadas, escaladas o resueltas. 3) Elaborar una matriz de responsabilidades. 4) Socializarla. 5) Revisarla semestralmente.	Autoridad institucional y equipo directivo.	% de acciones preventivas = $(\text{acciones preventivas} / \text{total de incidencias}) \times 100$; recurrencia = $(\text{incidencias repetidas} / \text{total de incidencias}) \times 100$; participación = $(\text{asistentes} / \text{convocados}) \times 100$.	6 meses / USD 200
4	Fuerte orientación disciplinaria en determinadas prácticas de liderazgo.	Aplicación formativa, proporcional y preventiva de las normas.	Mantener el cumplimiento institucional incorporando explicación, prevención, capacitación y revisión de causas.	1) Socializar normas y fundamentos. 2) Aplicar medidas proporcionales. 3) Incorporar orientación previa cuando proceda. 4) Capacitar en prevención. 5) Analizar incidencias recurrentes y ajustar procesos.	Autoridad institucional, jefaturas y responsables de convivencia o talento humano.	% de fichas completas = $(\text{decisiones con ficha completa} / \text{decisiones relevantes}) \times 100$; % con evidencia = $(\text{decisiones con evidencia} / \text{decisiones relevantes}) \times 100$; % de acuerdos cumplidos = $(\text{acuerdos cumplidos} / \text{acuerdos registrados}) \times 100$.	6 meses / USD 450
5	Predominio del estilo racional con uso complementario de la intuición.	Estandarización de la toma de decisiones basada en evidencia.	Fortalecer la calidad, trazabilidad y transparencia de las decisiones relevantes.	1) Diseñar una ficha decisional. 2) Registrar problema y evidencia. 3) Comparar alternativas y riesgos. 4) Justificar la decisión y asignar responsable. 5) Revisar resultados y lecciones aprendidas.	Autoridad institucional, equipo directivo y responsables de procesos.	% con responsable final = $(\text{decisiones con responsable} / \text{decisiones consultadas}) \times 100$; % de recomendaciones registradas = $(\text{consultas documentadas} / \text{consultas realizadas}) \times 100$; cumplimiento = $(\text{responsabilidades cumplidas} / \text{asignadas}) \times 100$.	3 meses / USD 250
6	Dependencia moderada del apoyo o criterio de otras personas para decidir.	Fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad decisional.	Diferenciar la consulta técnica de la transferencia de responsabilidad y asegurar un responsable final.	1) Definir cuándo corresponde consultar. 2) Identificar asesores técnicos. 3) Registrar recomendaciones recibidas. 4) Designar responsable final. 5) Verificar ejecución y rendición de cuentas.	Equipo directivo, jefaturas y responsables de área.		3 meses / USD 300

7	Evitación y toma de decisiones bajo presión en un grupo de participantes.	Planificación oportuna y control de plazos decisionales.	Reducir la postergación y las decisiones de último momento mediante alertas, seguimiento y escalamiento.	1) Fijar fechas límite. 2) Establecer alertas previas. 3) Revisar pendientes periódicamente. 4) Escalar obstáculos antes del vencimiento. 5) Analizar las causas de retraso y aplicar correctivos.	Jefaturas, coordinaciones y responsables de procesos.	$\% \text{ resuelto en plazo} = (\text{decisiones cerradas a tiempo} / \text{decisiones cerradas}) \times 100$; $\% \text{ vencidas} = (\text{decisiones vencidas} / \text{decisiones programadas}) \times 100$; tiempo medio = $\Sigma \text{ días de resolución} / n \text{ decisiones}$. $\% \text{ de registros emparejables} = (\text{registros vinculados} / \text{total de registros}) \times 100$; $\% \text{ completos} = (\text{registros completos} / \text{total}) \times 100$; duplicidad = $(\text{duplicados} / \text{total}) \times 100$; inconsistencias = $(\text{registros inconsistentes} / \text{total}) \times 100$.	3 meses / USD 200
8	Falta de un identificador común en futuras encuestas.	Mejora del sistema de recolección y vinculación de información.	Facilitar el análisis integrado de instrumentos sin recolectar datos personales directos.	1) Diseñar un código anónimo estable. 2) Elaborar instrucciones de uso. 3) Aplicar una prueba piloto. 4) Verificar registros incompletos o duplicados. 5) Proteger la base de datos y documentar el procedimiento.	Equipo investigador y responsables de evaluación institucional.		Próxima aplicación / USD 350

Nota. Los lineamientos y las acciones son propuestas de mejora derivadas del diagnóstico y no resultados de una intervención evaluada, los indicadores se expresan mediante fórmulas para facilitar su verificación. La implementación deberá ajustarse a las competencias, la planificación y los recursos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

11.1.7 Desarrollo de los lineamientos propuestos

Lineamiento 1. Fortalecimiento del reconocimiento institucional

Fundamentación. El diagnóstico evidenció una percepción insuficiente de reconocimiento de las ideas, los aportes y los logros del personal. Esta situación puede limitar la motivación, la iniciativa y la disposición a colaborar. Por ello, se plantea un mecanismo institucional de reconocimiento transparente, inclusivo y no necesariamente remunerativo.

Objetivo. Promover la motivación, la participación y la valoración del personal mediante criterios públicos y verificables de reconocimiento.

Acciones.

- Elaborar criterios de reconocimiento vinculados con innovación, colaboración, comportamiento ético, cumplimiento de responsabilidades y contribución a los objetivos institucionales.
- Socializar los criterios, el procedimiento de postulación o identificación de logros y la periodicidad del reconocimiento.
- Habilitar un registro sencillo de logros y buenas prácticas, con evidencias mínimas y validación de la jefatura correspondiente.
- Realizar reconocimientos periódicos mediante menciones institucionales, certificados, difusión de buenas prácticas u otras modalidades no remunerativas.
- Aplicar una consulta breve de satisfacción y revisar los criterios para prevenir favoritismos o exclusiones.

Responsables sugeridos. Autoridad institucional y unidad o responsable de talento humano.

Indicadores. Porcentaje de logros reconocidos; número de reconocimientos realizados; satisfacción con el mecanismo; representación de las diferentes áreas.

Medios de verificación. Resolución o instructivo interno, registro de postulaciones, actas, certificados, comunicaciones institucionales y resultados de la consulta de satisfacción.

Plazo. Corto plazo para el diseño e inicio; revisión semestral.

Lineamiento 2. Promoción de una comunicación directiva abierta y bidireccional

Fundamentación. La baja apertura comunicacional identificada en algunas jefaturas requiere mecanismos estables de escucha, respuesta y retroalimentación. La comunicación debe superar la transmisión unilateral de disposiciones y facilitar la participación responsable del personal.

Objetivo. Mejorar la comunicación entre autoridades, jefaturas y personal mediante espacios sistemáticos de escucha y respuesta documentada.

Acciones.

- Programar reuniones breves y periódicas de escucha activa con agenda, duración y propósito definidos.
- Registrar inquietudes, propuestas, acuerdos, responsables y fechas de cumplimiento en un formato institucional.
- Establecer plazos razonables para responder sugerencias o solicitudes, aun cuando la respuesta sea negativa.
- Implementar retroalimentación bidireccional sobre procesos, resultados y dificultades de coordinación.
- Evaluar periódicamente la percepción del personal respecto de la claridad, oportunidad y apertura de la comunicación.

Responsables sugeridos. Autoridad institucional, jefaturas y coordinaciones.

Indicadores. Número de reuniones realizadas; tiempo promedio de respuesta; porcentaje de sugerencias atendidas; percepción de apertura comunicacional.

Medios de verificación. Cronogramas, agendas, actas, matriz de seguimiento, respuestas emitidas y encuestas de percepción.

Plazo. Corto plazo; reuniones mensuales o según la dinámica institucional.

Lineamiento 3. Descentralización progresiva y definición de niveles de autoridad

Fundamentación. La centralización decisional puede incrementar los tiempos de respuesta, sobrecargar a la autoridad y reducir la autonomía de los equipos. La delegación debe efectuarse con criterios claros, límites definidos y mecanismos de rendición de cuentas.

Objetivo. Favorecer una toma de decisiones más ágil, participativa y responsable mediante la delimitación de funciones y niveles de competencia.

Acciones.

- Identificar las decisiones frecuentes y relevantes que se presentan en cada área o proceso institucional.
- Clasificar las decisiones según deban ser consultadas, delegadas, escaladas o resueltas en cada nivel.
- Elaborar una matriz de responsabilidades que precise quién propone, quién consulta, quién decide, quién ejecuta y quién verifica.
- Socializar la matriz y resolver posibles duplicidades, vacíos o conflictos de competencia.
- Revisar semestralmente el funcionamiento de la delegación y ajustar los niveles de autoridad cuando sea necesario.

Responsables sugeridos. Autoridad institucional y equipo directivo.

Indicadores. Porcentaje de decisiones con responsable y nivel de autoridad definidos; número de decisiones delegadas; tiempo promedio de resolución; incidencias por duplicidad o vacío de funciones.

Medios de verificación. Inventario de decisiones, matriz de responsabilidades, actas de socialización e informes de revisión.

Plazo. Mediano plazo; diseño inicial en un periodo institucional y revisión semestral.

Lineamiento 4. Aplicación formativa, proporcional y preventiva de las normas

Fundamentación. El cumplimiento normativo es indispensable; sin embargo, una orientación predominantemente disciplinaria debe complementarse con explicación, capacitación, prevención y análisis de las causas. Esto permite fortalecer el aprendizaje organizacional y reducir la repetición de incidencias.

Objetivo. Mantener el cumplimiento institucional mediante una aplicación justa, formativa, proporcional y preventiva de las normas.

Acciones.

- Socializar las normas, sus fundamentos, los derechos, las responsabilidades y las consecuencias de su incumplimiento.
- Aplicar medidas proporcionales a la situación, considerando gravedad, recurrencia, contexto y normativa vigente.
- Incorporar orientación, acompañamiento o advertencia previa cuando la naturaleza del caso y la normativa lo permitan.
- Desarrollar capacitaciones preventivas sobre los incumplimientos o errores más frecuentes.
- Analizar periódicamente las incidencias recurrentes y modificar procedimientos que estén favoreciendo su repetición.

Responsables sugeridos. Autoridad institucional, jefaturas y responsables de convivencia o talento humano.

Indicadores. Número de incidencias recurrentes; porcentaje de acciones preventivas ejecutadas; participación en capacitaciones; percepción sobre justicia y proporcionalidad.

Medios de verificación. Registros de socialización, informes de incidencias, planes preventivos, materiales de capacitación y encuestas de percepción.

Plazo. Mediano plazo; seguimiento trimestral o semestral.

Lineamiento 5. Estandarización de la toma de decisiones basada en evidencia

Fundamentación. El predominio racional constituye una fortaleza que puede consolidarse mediante un procedimiento común. El uso complementario de la intuición puede conservarse como fuente de experiencia, siempre que sea contrastado con información, alternativas y riesgos.

Objetivo. Fortalecer la calidad, la transparencia y la trazabilidad de las decisiones institucionales relevantes.

Acciones.

- Diseñar una ficha decisional que incluya problema, antecedentes, evidencia disponible y personas involucradas.
- Registrar al menos dos alternativas cuando la naturaleza de la decisión lo permita.
- Analizar beneficios, riesgos, costos, restricciones normativas y posibles efectos de cada alternativa.
- Justificar la decisión adoptada, designar responsable, definir plazo y establecer el resultado esperado.
- Revisar posteriormente las decisiones relevantes para documentar resultados, desviaciones y lecciones aprendidas.

Responsables sugeridos. Autoridad institucional, equipo directivo y responsables de procesos.

Indicadores. Porcentaje de decisiones relevantes con ficha completa; evidencia de respaldo disponible; cumplimiento de plazos y acuerdos; decisiones sometidas a revisión posterior.

Medios de verificación. Fichas decisionales, anexos de evidencia, actas, resoluciones, informes de seguimiento y registro de lecciones aprendidas.

Plazo. Corto plazo para diseño y pilotaje; aplicación continua.

Lineamiento 6. Fortalecimiento de la autonomía y responsabilidad decisional

Fundamentación. La consulta puede enriquecer las decisiones cuando aporta conocimiento técnico; no obstante, debe evitarse que la responsabilidad sea transferida a personas que solo brindaron una opinión. Cada decisión requiere una autoridad final claramente identificada.

Objetivo. Diferenciar la consulta técnica de la transferencia de responsabilidad y asegurar la autonomía responsable de quienes deciden.

Acciones.

- Definir los casos en los que la consulta técnica es obligatoria, recomendable o innecesaria.
- Identificar las personas o unidades que pueden brindar asesoría según el tipo de decisión.
- Registrar las recomendaciones recibidas, señalando su carácter consultivo y las evidencias que las sustentan.
- Designar de forma expresa al responsable final de la decisión, su ejecución y su seguimiento.
- Verificar el cumplimiento de la decisión y solicitar rendición de cuentas cuando existan retrasos o desviaciones.

Responsables sugeridos. Equipo directivo, jefaturas y responsables de área.

Indicadores. Porcentaje de decisiones con consulta registrada; porcentaje con responsable final; cumplimiento de responsabilidades; casos devueltos por falta de autoridad definida.

Medios de verificación. Fichas decisionales, informes técnicos, matrices de responsabilidad, comunicaciones de asignación e informes de cumplimiento.

Plazo. Corto plazo; aplicación continua.

Lineamiento 7. Planificación oportuna y control de plazos decisionales

Fundamentación. La evitación y la toma de decisiones bajo presión pueden generar retrasos, improvisación y mayores riesgos. La gestión de plazos debe anticipar obstáculos y activar alertas antes de que una decisión se encuentre vencida.

Objetivo. Reducir la postergación y las decisiones de último momento mediante planificación, seguimiento y escalamiento oportuno.

Acciones.

- Definir fechas límite realistas para las decisiones, diferenciando hitos intermedios y plazo final.
- Configurar alertas previas al vencimiento mediante agenda, correo institucional o herramienta de seguimiento disponible.
- Revisar semanal o quincenalmente las decisiones pendientes y registrar su estado.
- Escalar los obstáculos que no puedan resolverse en el nivel responsable antes de que venza el plazo.
- Analizar las causas de los retrasos y aplicar acciones correctivas relacionadas con información, recursos, coordinación o autoridad.

Responsables sugeridos. Jefaturas, coordinaciones y responsables de procesos.

Indicadores. Número de decisiones vencidas; porcentaje resuelto dentro del plazo; decisiones adoptadas en el último momento; tiempo promedio de resolución; causas de retraso corregidas.

Medios de verificación. Cronogramas, tableros o matrices de seguimiento, alertas, informes de pendientes y registros de acciones correctivas.

Plazo. Corto plazo; revisión semanal, quincenal o mensual según el proceso.

Lineamiento 8. Mejora del sistema de recolección y vinculación de información

Fundamentación. La ausencia de un identificador común impide relacionar respuestas de distintos instrumentos y limita análisis integrados. Un código anónimo estable puede resolver esta dificultad sin recopilar nombres, números de identificación u otros datos personales directos.

Objetivo. Facilitar el emparejamiento de instrumentos y mejorar la calidad de los datos, preservando la confidencialidad de los participantes.

Acciones.

- Diseñar un código anónimo estable, suficientemente específico y fácil de reproducir por cada participante.
- Elaborar instrucciones claras y ejemplos para evitar códigos incompletos, variables o duplicados.
- Aplicar una prueba piloto para verificar comprensión, estabilidad y tasa de coincidencia del código.
- Revisar la base antes del análisis para identificar registros incompletos, inconsistentes o duplicados.
- Establecer controles de acceso, respaldo y conservación de la información, documentando el procedimiento de confidencialidad.

Responsables sugeridos. Equipo investigador y responsables de evaluación institucional.

Indicadores. Porcentaje de registros emparejables y completos; número de duplicados; inconsistencias detectadas; cumplimiento de los criterios de confidencialidad.

Medios de verificación. Protocolo de codificación, instructivo, resultados del piloto, reporte de calidad de la base y registro de controles de acceso.

Plazo. Próxima aplicación de instrumentos; revisión después de cada levantamiento.

Ruta de implementación

La implementación de los lineamientos puede organizarse en cuatro fases complementarias. Esta secuencia permite priorizar las acciones de corto plazo, distribuir responsabilidades y establecer un proceso de seguimiento verificable.

Fase 1. Socialización y priorización

Presentar los resultados del diagnóstico y los lineamientos al equipo directivo; validar su pertinencia; identificar restricciones normativas y de recursos; y seleccionar las acciones que se ejecutarán primero.

Fase 2. Diseño de instrumentos y responsables

Elaborar los formatos requeridos, entre ellos los criterios de reconocimiento, la matriz de autoridad, la ficha decisonal, el registro de sugerencias, el tablero de plazos y el protocolo de códigos anónimos. En esta fase se asignarán responsables y fechas.

Fase 3. Aplicación piloto

Implementar las acciones en un periodo o área seleccionada, recopilar evidencias, identificar dificultades y ajustar los procedimientos antes de su extensión institucional.

Fase 4. Seguimiento y mejora continua

Revisar los indicadores, comunicar avances, documentar resultados y modificar las acciones cuando no produzcan los cambios esperados o cuando se presenten nuevas necesidades institucionales.

Seguimiento y evaluación

El seguimiento deberá realizarse con una periodicidad definida por la institución y utilizar los indicadores establecidos en las Tablas 58 y 59. Se recomienda que cada responsable presente evidencias de cumplimiento y que el equipo directivo consolide los resultados en un informe semestral. La evaluación deberá distinguir entre indicadores de ejecución, que muestran si las acciones fueron realizadas, e indicadores de resultado, que permiten observar cambios en la comunicación, la participación, la oportunidad y la calidad de las decisiones.

Los medios de verificación podrán incluir actas, fichas decisionales, matrices de seguimiento, registros administrativos, informes técnicos, encuestas de percepción y comunicaciones institucionales. Cuando un indicador no alcance el resultado esperado, deberá analizarse la causa y establecerse una acción correctiva, evitando atribuir el incumplimiento únicamente a las personas sin revisar los procesos, recursos y niveles de autoridad.

Aporte de la propuesta al objetivo específico 3

La propuesta responde al objetivo específico 3 porque transforma los hallazgos del diagnóstico en ocho lineamientos articulados con objetivos, acciones, responsables, indicadores, medios de verificación y plazos. De esta manera, se supera la formulación de recomendaciones generales y se ofrece una estructura susceptible de incorporarse a la planificación institucional, ser ejecutada progresivamente y evaluarse mediante evidencias.

Consideraciones finales

La aplicación de estos lineamientos no implica que todos deban ejecutarse simultáneamente. La institución podrá priorizarlos según la urgencia de los hallazgos, la factibilidad y los recursos disponibles. No obstante, se recomienda iniciar con las acciones de reconocimiento, comunicación, ficha decisional y control de plazos, debido a que pueden implementarse con recursos limitados y generar condiciones favorables para los demás cambios.

Cualquier modificación de funciones, procedimientos disciplinarios, tratamiento de datos o asignación de responsabilidades deberá revisar previamente la normativa aplicable. Asimismo, la evaluación de la propuesta deberá realizarse después de un periodo suficiente de implementación, por lo que los indicadores incluidos constituyen referentes de seguimiento y no resultados ya alcanzados.

Instrumentos operativos para ejecutar las acciones estratégicas

Para asegurar que los lineamientos 5, 6, 7 y 8 no permanezcan únicamente como recomendaciones generales, se incorporan los siguientes instrumentos operativos. Estos formatos permiten registrar la evidencia, asignar responsables, controlar los plazos y verificar los resultados de cada acción estratégica. La institución podrá adaptar los campos a su normativa y a la denominación de sus unidades administrativas, sin eliminar los componentes esenciales de control y seguimiento.

Instrumento 1. Ficha decisional institucional

Acciones estratégicas. 1) Diseñar una ficha decisional. 2) Registrar problema y evidencia. 3) Comparar alternativas y riesgos. 4) Justificar la decisión y asignar responsable. 5) Revisar resultados y lecciones aprendidas.

Procedimiento de aplicación. La ficha deberá abrirse cuando la decisión tenga efectos relevantes sobre el personal, los recursos, los procesos, el cumplimiento normativo o los resultados institucionales. La unidad solicitante registrará el problema y adjuntará la evidencia disponible; posteriormente comparará las alternativas, documentará la decisión adoptada y designará a la persona responsable de ejecutarla. Una vez cumplido el plazo de aplicación, se registrarán los resultados y las lecciones aprendidas.

Tabla 59. *Ficha decisional institucional para decisiones relevantes*

Campo	Registro requerido
Código y fecha de la decisión	[Código interno] - [dd/mm/aaaa]
Unidad o proceso solicitante	[Nombre de la unidad, comisión o proceso]
Responsable de elaborar la ficha	[Nombre y cargo institucional]
Problema que requiere decisión	Describir qué ocurre, dónde ocurre, desde cuándo, a quién afecta y qué consecuencia genera.
Objetivo de la decisión	Indicar el resultado concreto que se pretende alcanzar.
Evidencia disponible	Registrar datos, informes, normativa, antecedentes, indicadores, actas u otras fuentes verificables. Adjuntar o indicar su ubicación.
Personas o áreas involucradas	Identificar quiénes deben aportar información, ser consultados o ejecutar la decisión.
Alternativa 1	Descripción; beneficios; riesgos; recursos requeridos; factibilidad normativa; plazo estimado.
Alternativa 2	Descripción; beneficios; riesgos; recursos requeridos; factibilidad normativa; plazo estimado.
Alternativa adicional, cuando proceda	Descripción; beneficios; riesgos; recursos requeridos; factibilidad normativa; plazo estimado.
Decisión adoptada y justificación	Indicar la alternativa seleccionada y explicar por qué ofrece la mejor relación entre evidencia, riesgos, recursos y objetivos.
Responsable final, plazo e indicador	Registrar quién ejecutará o coordinará, la fecha límite y el indicador que evidenciará el cumplimiento.
Revisión de resultados	Fecha de revisión; resultado alcanzado; desviaciones; efectos no previstos; medidas de ajuste.
Lecciones aprendidas	Registrar qué debe mantenerse, corregirse o evitarse en decisiones similares.

Nota. La ficha debe conservarse junto con las evidencias que respaldan la decisión. Las decisiones rutinarias de bajo impacto podrán utilizar una versión simplificada autorizada por la institución.

Instrumento 2. Registro de consulta técnica y responsabilidad final

Acciones estratégicas. 1) Definir cuándo corresponde consultar. 2) Identificar asesores técnicos. 3) Registrar recomendaciones recibidas. 4) Designar responsable final. 5) Verificar ejecución y rendición de cuentas.

Criterio de consulta. Se solicitará consulta técnica cuando la decisión requiera conocimientos especializados, interpretación normativa, estimación financiera, análisis de riesgos, tratamiento de información sensible o valoración de impactos que excedan las competencias de la persona responsable. La consulta amplía la evidencia disponible, pero no transfiere la autoridad ni la responsabilidad final de decidir.

Tabla 60. *Registro de consulta técnica, decisión y rendición de cuentas*

Campo	Registro requerido
Decisión o asunto consultado	Describir brevemente la decisión y relacionarla con el código de la ficha decisional, cuando corresponda.
Motivo de la consulta	Precisar el conocimiento especializado, la duda normativa, el riesgo o la información que debe aclararse.
Criterio que activa la consulta	☐ Técnico ☐ Jurídico ☐ Financiero ☐ Datos/seguridad ☐ Riesgo ☐ Otro: _____
Asesor o unidad técnica	Nombre, cargo o unidad; competencia técnica que justifica su participación.
Preguntas remitidas	Registrar preguntas concretas, documentos enviados y plazo solicitado para responder.
Recomendaciones recibidas	Resumir la respuesta, indicar fecha y adjuntar el informe, correo, acta u otra evidencia.
Valoración de las recomendaciones	Indicar cuáles fueron aceptadas o descartadas y justificar la decisión cuando no se adopte una recomendación relevante.
Responsable final de la decisión	Nombre y cargo de la autoridad o persona que conserva la responsabilidad final de decidir.
Responsable de la ejecución	Nombre, cargo, actividad asignada, recursos y fecha límite.
Verificación de la ejecución	Indicador, evidencia esperada, fecha de control y persona verificadora.
Rendición de cuentas	Resultado informado; fecha; destinatarios; desviaciones y medidas correctivas.

Nota. La firma o validación del asesor confirma únicamente la recomendación técnica emitida. La decisión final, su ejecución y la rendición de cuentas corresponden a las personas expresamente designadas.

Instrumento 3. Formato de control de plazos, alertas y escalamiento

Acciones estratégicas. 1) Fijar fechas límite. 2) Establecer alertas previas. 3) Revisar pendientes periódicamente. 4) Escalar obstáculos antes del vencimiento. 5) Analizar las causas de retraso y aplicar correctivos.

Procedimiento de control. Cada decisión pendiente deberá registrarse desde su asignación, con responsable y fecha límite. Las alertas se programarán con anticipación proporcional a la complejidad del asunto. En las reuniones de seguimiento se revisarán el estado, los obstáculos y la evidencia de avance. Cuando un obstáculo no pueda resolverse en el nivel asignado, deberá escalararse antes del vencimiento. Los retrasos se analizarán para identificar su causa y evitar su repetición.

Tabla 61. *Formato de control de plazos decisionales*

Campo de control	Registro requerido
Código y decisión pendiente	[Código] - Descripción breve de la decisión o actividad que debe resolverse.
Responsable	Nombre, cargo y unidad responsable de impulsar y cerrar la decisión.
Fecha de asignación	[dd/mm/aaaa]
Fecha límite	[dd/mm/aaaa]. La fecha debe ser realista y conocida por las personas involucradas.
Alertas previas	Primera alerta: ____ días antes. Segunda alerta: ____ días antes. Alerta crítica: ____ horas/días antes.
Estado	[] No iniciada [] En análisis [] En consulta [] En ejecución [] Cerrada [] Vencida
Avance y evidencia	Porcentaje o hito alcanzado; documento, acta, informe, sistema o archivo que demuestra el avance.
Obstáculo identificado	Describir la causa que impide avanzar, la fecha en que se detectó y el apoyo requerido.
Escalamiento	Fecha; autoridad receptora; solicitud concreta; respuesta y nuevo compromiso.
Resultado final	Decisión adoptada o actividad cumplida; fecha real de cierre; evidencia disponible.
Causa del retraso, cuando exista	[] Información incompleta [] Falta de recursos [] Dependencia externa [] Duplicidad de funciones [] Evitación/postergación [] Otro: _____

Acción correctiva

Medida, responsable, plazo y mecanismo para verificar que la causa no se repita.

Nota. La revisión de pendientes puede ser semanal, quincenal o mensual según el nivel de riesgo y la duración de los procesos. El escalamiento no debe utilizarse como sustituto de la responsabilidad asignada, sino como mecanismo para remover obstáculos que exceden la capacidad del responsable.

Instrumento 4. Protocolo de código anónimo estable y control de la base de datos

Acciones estratégicas. 1) Diseñar un código anónimo estable. 2) Elaborar instrucciones de uso. 3) Aplicar una prueba piloto. 4) Verificar registros incompletos o duplicados. 5) Proteger la base de datos y documentar el procedimiento.

Diseño recomendado. Se utilizará un código aleatorio alfanumérico que no contenga nombres, iniciales, números de identificación, fechas de nacimiento, teléfonos, correos electrónicos ni otros datos que permitan reconocer directamente a la persona. Para instrumentos aplicados en una misma sesión, el mismo código podrá imprimirse previamente en los cuestionarios relacionados. Para aplicaciones posteriores, el participante podrá conservar su código en una tarjeta o comprobante privado, sin que la institución mantenga una lista que lo vincule con su identidad.

Tabla 62. Protocolo de codificación, verificación y protección de datos

Fase	Actividad operativa	Evidencia o control
1. Generación del código	Generar un código aleatorio de ocho caracteres, por ejemplo: K7M4P2RX. Evitar secuencias predecibles y datos personales.	Listado de códigos sin nombres ni identificadores personales.
2. Asignación	Colocar el mismo código en todos los instrumentos que deban relacionarse. Entregarlo únicamente al participante cuando deba reutilizarlo.	Instrumentos pre-codificados o comprobante privado del participante.
3. Instrucciones de uso	Indicar que el código debe copiarse exactamente, en mayúsculas y sin espacios. Prohibir el registro de nombres o identificaciones en el campo del código.	Instructivo breve incluido al inicio de cada instrumento.
4. Prueba piloto	Aplicar el procedimiento a un grupo reducido antes del levantamiento definitivo; observar comprensión, errores de digitación y coincidencia entre instrumentos.	Informe de piloto con tasa de códigos correctos y ajustes efectuados.

5. Validación de formato	Comprobar longitud, caracteres permitidos y ausencia de espacios o símbolos no autorizados.	Regla de validación en la hoja de cálculo o programa estadístico.
6. Control de incompletos	Identificar códigos vacíos, cortos, ilegibles o diferentes entre instrumentos; documentar el criterio usado para excluir o corregir.	Reporte de registros incompletos y decisión de tratamiento.
7. Control de duplicados	Detectar códigos repetidos y revisar si pertenecen a instrumentos relacionados o a una asignación errónea. No fusionar registros sin evidencia suficiente.	Reporte de duplicados y resolución documentada.
8. Emparejamiento	Relacionar únicamente registros con coincidencia exacta del código y conservar una variable que identifique el instrumento o momento de aplicación.	Base integrada con registro del procedimiento de unión.
9. Protección de la base	Restringir accesos, usar contraseñas, mantener respaldos seguros y evitar el envío de bases sin protección.	Registro de accesos, respaldo y ubicación autorizada.
10. Conservación y eliminación	Definir el periodo de conservación, la persona custodio y el procedimiento de eliminación segura de archivos y copias.	Acta o protocolo de conservación y eliminación.

Nota. Si se conserva una clave que permita vincular el código con la identidad de una persona, los datos dejan de ser estrictamente anónimos y deben tratarse como seudonimizados, con controles adicionales y autorización institucional. El protocolo deberá ajustarse a la normativa de protección de datos aplicable.

Criterio de implementación. La institución podrá iniciar con una aplicación piloto de los cuatro instrumentos en un área o periodo seleccionado. La ficha decisional y el registro de consulta se utilizarán en decisiones relevantes; el formato de plazos se aplicará a todos los asuntos con fecha de cumplimiento; y el protocolo de códigos se activará antes de la siguiente aplicación de encuestas. Los responsables deberán conservar las evidencias y presentar los resultados en la revisión periódica de los lineamientos.

Ruta de implementación

La implementación de los lineamientos puede organizarse en cuatro fases complementarias. Esta secuencia permite priorizar las acciones de corto plazo, distribuir responsabilidades y establecer un proceso de seguimiento verificable.

Fase 1. Socialización y priorización

Presentar los resultados del diagnóstico y los lineamientos al equipo directivo; validar su pertinencia; identificar restricciones normativas y de recursos; y seleccionar las acciones que se ejecutarán primero.

Fase 2. Diseño de instrumentos y responsables

Elaborar los formatos requeridos, entre ellos los criterios de reconocimiento, la matriz de autoridad, la ficha decisional, el registro de sugerencias, el tablero de plazos y el protocolo de códigos anónimos. En esta fase se asignarán responsables y fechas.

Fase 3. Aplicación piloto

Implementar las acciones en un periodo o área seleccionada, recopilar evidencias, identificar dificultades y ajustar los procedimientos antes de su extensión institucional.

Fase 4. Seguimiento y mejora continua

Revisar los indicadores, comunicar avances, documentar resultados y modificar las acciones cuando no produzcan los cambios esperados o cuando se presenten nuevas necesidades institucionales.

Seguimiento y evaluación

El seguimiento deberá realizarse con una periodicidad definida por la institución y utilizar los indicadores establecidos en las Tablas 58 y 59. Se recomienda que cada responsable presente evidencias de cumplimiento y que el equipo directivo consolide los resultados, compare las metas con los valores alcanzados y adopte medidas correctivas cuando existan desviaciones.

Los medios de verificación podrán incluir actas, fichas decisionales, matrices de seguimiento, registros administrativos, informes técnicos, encuestas de percepción y comunicaciones institucionales. Cuando un indicador no alcance el resultado esperado, deberá analizarse la causa y establecerse una acción correctiva, evitando atribuir el incumplimiento únicamente a las personas sin revisar los procesos, recursos y niveles de autoridad.

Aporte de la propuesta al objetivo específico 3

La propuesta responde al objetivo específico 3 porque transforma los hallazgos del diagnóstico en ocho lineamientos articulados con objetivos, acciones, responsables, indicadores, medios de verificación y plazos. De esta manera, se supera la formulación de recomendaciones generales y se ofrece una estructura susceptible de incorporarse a la planificación institucional, ser ejecutada progresivamente y evaluarse mediante evidencias.

Consideraciones finales

La aplicación de estos lineamientos no implica que todos deban ejecutarse simultáneamente. La institución podrá priorizarlos según la urgencia de los hallazgos, la factibilidad y los recursos disponibles. No obstante, se recomienda iniciar con las acciones de reconocimiento, comunicación, ficha decisional y control de plazos, debido a que pueden implementarse con recursos limitados y generar condiciones favorables para los demás cambios.

Cualquier modificación de funciones, procedimientos disciplinarios, tratamiento de datos o asignación de responsabilidades deberá revisar previamente la normativa aplicable. Asimismo, la evaluación de la propuesta deberá realizarse después de un periodo suficiente de implementación, por lo que los indicadores incluidos constituyen referentes de seguimiento y no resultados ya alcanzados.

12 Conclusiones

1. En correspondencia con el objetivo específico 1, la revisión crítica permitió conceptualizar el liderazgo directivo, la toma de decisiones y la gestión universitaria como procesos interdependientes. La fundamentación epistemológica sustenta su medición cuantitativa mediante dimensiones e indicadores observables, mientras que la literatura revisada muestra que la orientación estratégica, la comunicación, la participación, la motivación y el uso de información constituyen elementos centrales para conducir decisiones institucionales responsables.
2. En correspondencia con el objetivo específico 2, el contraste mediante una única correlación rho de Spearman permitió rechazar la hipótesis nula y respaldar la hipótesis de investigación. El índice global de liderazgo directivo se relacionó de manera positiva, alta y estadísticamente significativa con la toma de decisiones institucional positiva ($\rho = 0,698$; $p < 0,001$; IC 95 % [0,586, 0,789]). La selección de Spearman se sustentó en el rechazo de normalidad evidenciado por Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, por lo que el contraste se trató como no paramétrico. En el GDMS predominó el estilo racional ($M = 4,08$), seguido del intuitivo, dependiente, evitativo y espontáneo. También se identificaron brechas en apertura comunicacional, gestión motivacional y centralización. No fue posible correlacionar el GDMS con el liderazgo porque los dos archivos carecen de un identificador anónimo común.
3. En correspondencia con el objetivo específico 3, se diseñaron ocho lineamientos de mejora vinculados directamente con los hallazgos: reconocimiento institucional, comunicación bidireccional, descentralización responsable, aplicación formativa de las normas, decisiones basadas en evidencia, autonomía decisional, control de plazos y protección de la información. La propuesta incorpora responsables, acciones, plazos, un presupuesto referencial total de

USD 2.300 e indicadores expresados mediante fórmulas, lo que facilita su pilotaje, seguimiento y evaluación institucional.

13 Recomendaciones

1. En relación con el objetivo específico 1, actualizar periódicamente la fundamentación teórica y epistemológica con literatura científica reciente, y utilizarla como base para programas de formación dirigidos a autoridades y jefaturas sobre liderazgo activo, comunicación, participación, ética y decisiones sustentadas en evidencia.
2. En relación con el objetivo específico 2, repetir la medición con un código anónimo común para ambos cuestionarios y verificar previamente el marco poblacional y el número efectivo de registros. Asimismo, aplicar acciones inmediatas de escucha, retroalimentación y delegación, y comparar en una medición posterior los coeficientes, medias y porcentajes críticos para establecer si las brechas disminuyen.
3. En relación con el objetivo específico 3, ejecutar inicialmente los ocho lineamientos mediante un plan piloto, asignar el presupuesto referencial según disponibilidad institucional y registrar cada avance con los instrumentos propuestos. La continuidad de las acciones deberá decidirse con base en las metas, las fórmulas de seguimiento y las evidencias de cumplimiento obtenidas en cada periodo.

14 Referencias

- Aluja, A., Balada, F., García, O., & García, L. F. (2024). Psychometric study of two decision-making measures: The Melbourne Decision-Making Questionnaire versus the General Decision-Making Style Questionnaire. *Psychiatry International*, 5(3), 503–514. <https://doi.org/10.3390/psychiatryint5030036>
- Ávila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Ríos, H. A., & Ogosi Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2), 154–174. <https://doi.org/10.1177/02750740241290810>
- Bavoľár, J., Kačmár, P., Lovaš, L., & Ďurbisová, S. (2024). Decision-making styles and goal striving. *Journal of Behavioral Decision Making*, 37(1), e2349. <https://doi.org/10.1002/bdm.2349>
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 6, 706608. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.706608>
- Chin Estrella, F. I., & Guanoluisa Pulloquina, Y. M. (2024). *Liderazgo en la toma de decisiones en el sector hotelero* [Proyecto de investigación de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Digital de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11920>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

- Fernández Mijares, E., & García González, M. (2024). Gestión participativa para el aprendizaje exitoso en las instituciones de educación superior. *Mendive. Revista de Educación*, 22(4), e3936. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3936>
- Fonseca Chiliquinga, D. S., & Pila Quinatoa, G. E. (2023). *Liderazgo en la toma de decisiones del GAD Municipal del cantón Salcedo* [Proyecto de investigación de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Digital de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11182>
- Freeman, B. (2021). Rapid, centralised decision-making in a higher education emergency. *Quality Assurance in Education*, 29(4), 393–407. <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2020-0154>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hesmert, L., & Vogel, R. (2024). Following your ideal leader: Implicit public leadership theories, leader-member exchange, and work engagement. *Public Personnel Management*, 53(4), 548–571. <https://doi.org/10.1177/00910260241249146>
- Hosseini, E., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: Does employee voice matter? *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 369–393. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00178-1>
- Hossny, E. K., & Alotaibi, H. S. (2024). Relationship between dominant decision-making style and creativity of nursing managers: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23, 829. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02397-8>
- Kotorov, I., Krasylnykova, Y., Pérez-Sanagustín, M., Mansilla, F., & Broisin, J. (2024). Supporting decision-making for promoting teaching and learning innovation: A multiple case study. *Journal of Learning Analytics*, 11(1), 21–36. <https://doi.org/10.18608/jla.2024.8131>
- Lee, Y., & Dong, E. (2023). How transparent internal communication from CEO, supervisors, and peers leads to employee advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878–912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>

- Lee, Y., & Kim, J. (2023). How family-supportive leadership communication enhances the creativity of work-from-home employees during the COVID-19 pandemic. *Management Communication Quarterly*, 37(3), 599–628. <https://doi.org/10.1177/08933189221144997>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Morelli, M., Casagrande, M., & Forte, G. (2022). Decision making: A theoretical review. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 56(3), 609–629. <https://doi.org/10.1007/s12124-021-09669-x>
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2nd ed.). Pearson.
- Murga Polo, L. A. (2025). Liderazgo directivo y desempeño de los docentes en instituciones educativas. *Revista InveCom*, 5(4), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14835314>
- Ngwenya, V. C., & Phuthi, N. (2022). Academic leadership and decision-making in institutions of higher learning in Zimbabwe: Trends and tribulations. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1982. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1982>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la C. y la C. (2019). *Liderazgo directivo: Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://oei.int/wp-content/uploads/2019/10/oei-liderazgo-directivo-digital.pdf>

- Pekkola, E., & Kivistö, J. (2023). Higher education governance and reforms. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 6171–6182). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3019
- Pino Pillco, H. Z., & Chalco Corrales, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 8(34), 1824–1837. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Poquioma Woo, M. A., Saldaña Poquioma, K. D. J. D. C., Barrenechea Moreno, H. G., & Prado Lozano, P. (2021). Gestión de la calidad en la educación superior: Una revisión sistemática. *IGOVERNANZA*, 4(16), 334–356. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.160>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141–147. <https://revistas.unisanitas.edu.co/index.php/rms/article/view/368>
- Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2024). University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. *Higher Education*, 87, 703–719. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Shahabul, H., Muthanna, A., & Sultana, M. (2022). Student participation in university administration: Factors, approaches and impact. *Tertiary Education and Management*, 28, 81–99. <https://doi.org/10.1007/s11233-021-09087-z>
- Shepherd, N., Mooi, E., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review*, 20(4), 679–697. <https://doi.org/10.1111/emre.12573>

- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3–4), 591–611. <https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591>
- Sozoranga Ortiz, E. M., Morocho Cabrera, K. M., Campoverde Jumbo, E. B., & Morocho Cabrera, D. M. (2024). Liderazgo directivo y su influencia en el rendimiento académico del personal docente de una unidad educativa fiscomisional en Yantzaza, Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 8385–8408. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11498
- Strang, M., Miller, M. E., Hill, R. R., & Elshaw, J. J. (2023). Group decision performance: The predictive role of decision making styles and cognition. *Personality and Individual Differences*, 206, 112114. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112114>
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2026). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2026–2030. <https://gaceta.utc.edu.ec/Documentos/20260204-RESOLUCION%20No%20UTC-SGE-RCU-2026-SE-N2-P4%20-PEDI%202026-2030.pdf>
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., & Caveney, N. (2022). Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973–1002. <https://doi.org/10.1177/01492063211002611>

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES (GDMS)

Nombre del participante: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Escala de respuesta

		1 = Nunca	2 = Rara vez	3 = A veces	4 = A menudo	5 = Frecuentemente, si no siempre				
N. °	ÍTEM	1	2	3	4	5				
1	Usted revisa dos veces las fuentes de información para estar seguro de que posee información real antes de tomar una decisión.	☐	☐	☐	☐	☐				
2	Usted toma decisiones de una forma lógica y sistemática.	☐	☐	☐	☐	☐				
3	Su proceso de toma de decisiones requiere de una cuidadosa reflexión.	☐	☐	☐	☐	☐				
4	Cuando toma una decisión, usted considera varias opciones en términos de un objetivo específico.	☐	☐	☐	☐	☐				
5	Usted usualmente tiene una base racional para tomar decisiones.	☐	☐	☐	☐	☐				
6	Cuando toma decisiones, ¿tiende a confiar en su intuición? (Intuición: habilidad para conocer o comprender algo de manera clara e inmediata, sin intervención de la razón).	☐	☐	☐	☐	☐				
7	Cuando toma decisiones, ¿es más importante para usted sentir que la decisión es correcta que tener una razón racional para tomarla?	☐	☐	☐	☐	☐				
8	Cuando toma decisiones, usted confía en sus sentimientos y reacciones internas.	☐	☐	☐	☐	☐				
9	Cuando toma decisiones, ¿confía en su instinto? (Instinto: impulso natural, interior e irracional que provoca una acción; comportamiento innato que no está basado en una experiencia previa).	☐	☐	☐	☐	☐				
10	Generalmente, usted toma decisiones con las que se siente cómodo.	☐	☐	☐	☐	☐				
11	Rara vez toma decisiones importantes sin consultar a otras personas.	☐	☐	☐	☐	☐				
12	Usted usa el consejo de otras personas para tomar decisiones importantes.	☐	☐	☐	☐	☐				
13	A usted le gusta que lo guíen en la dirección correcta cuando se enfrenta a decisiones importantes.	☐	☐	☐	☐	☐				
14	Usualmente, usted necesita la asistencia de otras personas para tomar decisiones importantes.	☐	☐	☐	☐	☐				
15	Si tiene el apoyo de otras personas, es más fácil para usted tomar decisiones importantes.	☐	☐	☐	☐	☐				
16	Usted pospone tomar decisiones porque pensar en ellas le hace sentir incómodo.	☐	☐	☐	☐	☐				
17	Usted evita tomar decisiones importantes hasta que exista presión para decidir.	☐	☐	☐	☐	☐				
18	Siempre que sea posible, usted procura posponer una decisión.	☐	☐	☐	☐	☐				
19	Usualmente, usted posterga tomar decisiones importantes.	☐	☐	☐	☐	☐				
20	Generalmente, usted toma decisiones importantes en el último minuto.	☐	☐	☐	☐	☐				
21	Cuando toma decisiones, ¿lo hace de forma intuitiva, tal y como se siente en ese momento?	☐	☐	☐	☐	☐				
22	Usted generalmente toma decisiones sin pensar o sin analizar.	☐	☐	☐	☐	☐				
23	Usted usualmente toma decisiones impulsivas.	☐	☐	☐	☐	☐				
24	Usted con frecuencia toma decisiones en el calor del momento.	☐	☐	☐	☐	☐				
25	Usted toma decisiones rápidas.	☐	☐	☐	☐	☐				

Nota. Ítems reorganizados por dimensión y adaptados de la versión en español del General Decision-Making Style Questionnaire presentada por Chin Estrella y Guanoluisa Pulloquina (2024), basada en Scott y Bruce (1995). Marque una sola alternativa por cada enunciado.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y TOMA DE DECISIONES INSTITUCIONAL

Nombre del participante: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Instrucciones: Lea atentamente cada afirmación y marque con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Seleccione una sola respuesta por cada ítem. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

Escala de respuesta

1 = Nunca		2 = Muy pocas veces		3 = Casi siempre		4 = Siempre	
N.º	ÍTEM	1	2	3	4		
1	Los directivos o jefes promueven y desarrollan el talento de sus colaboradores.	☐	☐	☐	☐		
2	Los trabajadores logran objetivos a través de altos ideales y valores.	☐	☐	☐	☐		
3	Los directivos o jefes premian las ideas creativas e innovadoras para resolver problemas.	☐	☐	☐	☐		
4	Los colaboradores sienten confianza, admiración y lealtad hacia sus jefes.	☐	☐	☐	☐		
5	Los directivos o jefes se preocupan por las necesidades de sus colaboradores.	☐	☐	☐	☐		
6	Los directivos o jefes promueven el cumplimiento en sus colaboradores a través de premios y valoraciones.	☐	☐	☐	☐		
7	Los directivos o jefes prestan atención y apoyo permanente a sus colaboradores en situaciones de necesidad y crisis.	☐	☐	☐	☐		
8	Los directivos o jefes promueven actividades recreativas y culturales en beneficio de la esposa o esposo y de los hijos e hijas de los colaboradores.	☐	☐	☐	☐		
9	Los directivos o jefes promueven el cumplimiento de las labores a través de premios o castigos.	☐	☐	☐	☐		
10	Los colaboradores son animados a lograr sus propios intereses.	☐	☐	☐	☐		
11	Los directivos o jefes definen objetivos y establecen recompensas al esfuerzo y compromiso.	☐	☐	☐	☐		
12	Los directivos o jefes buscan aumentar la eficiencia de las rutinas y los procedimientos a través de reglas disciplinarias.	☐	☐	☐	☐		
13	Los directivos o jefes siempre están dispuestos a negociar, transar o convenir para lograr los objetivos.	☐	☐	☐	☐		
14	Los directivos o jefes enfatizan el cumplimiento de los estándares para lograr la eficiencia y el aumento de la productividad.	☐	☐	☐	☐		
15	Los directivos o jefes muestran poco interés por integrar a la familia del trabajador en la organización.	☐	☐	☐	☐		
16	Los directivos o jefes priorizan la aplicación de las reglas disciplinarias.	☐	☐	☐	☐		
17	Los directivos o jefes son poco abiertos y comunicativos, y no muestran interés por sus colaboradores.	☐	☐	☐	☐		
18	Los directivos o jefes no muestran liderazgo ni capacidad de gestión motivacional.	☐	☐	☐	☐		
19	Los directivos o jefes consideran que la toma de decisiones corresponde únicamente a la alta dirección.	☐	☐	☐	☐		
20	Los colaboradores participan activamente en la toma de decisiones de la organización.	☐	☐	☐	☐		
21	La toma de decisiones en la institución es pensada y racionalmente planificada.	☐	☐	☐	☐		
22	Las decisiones tomadas en la institución son oportunas, convenientes y proactivas.	☐	☐	☐	☐		
23	La toma de decisiones se ciñe a los criterios y cánones de la ética y la moral.	☐	☐	☐	☐		