

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA,
2020**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR:
Bach. Mariela Roxana LAURA LICAPA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

HUANCVELICA, PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet meet.google.com/bax-dtso-zzg a los 22 días del mes de diciembre del 2021, a horas 10:00 pm, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

PRESIDENTE: DR. Edgar Augusto SALINAS LOARTE

SECRETARIO: Mg. Yohnny HUÁRAC QUISPE

VOCAL: DR. Fredy RIVERA TRUCIOS

Designados mediante Resolución N° 315-2021-FCE-R-UNH del 17.09.2021; para evaluar la tesis denominada: "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA, 2020".

Cuyos autores son:

BACHILLER: LAURA LICAPA MARIELA ROXANA

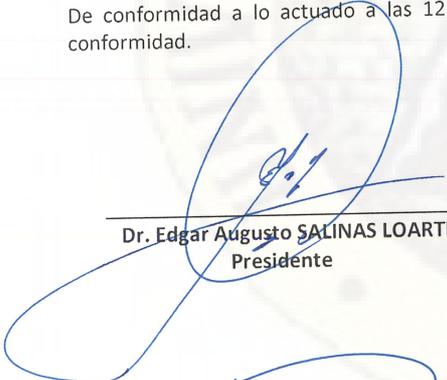
A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la Resolución N° 452-2021-FCE-R-UNH. del 13.12.2021 (modalidad virtual*). Se le otorga el tiempo de 30 minutos para la exposición de la tesis.

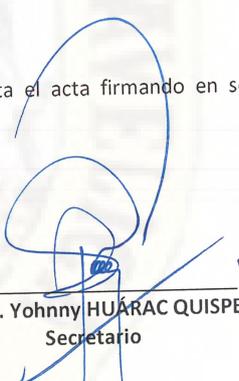
Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet) de la Universidad Nacional de Huancavelica; para la deliberación por parte del jurado, luego del debate se llegó al siguiente resultado:

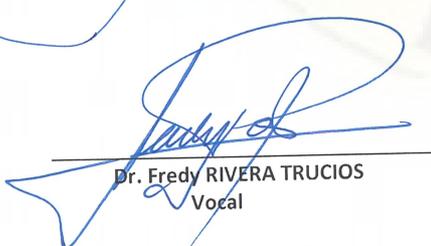
BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: LAURA LICAPA MARIELA ROXANA.

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	APROBADO POR UNANIMIDAD

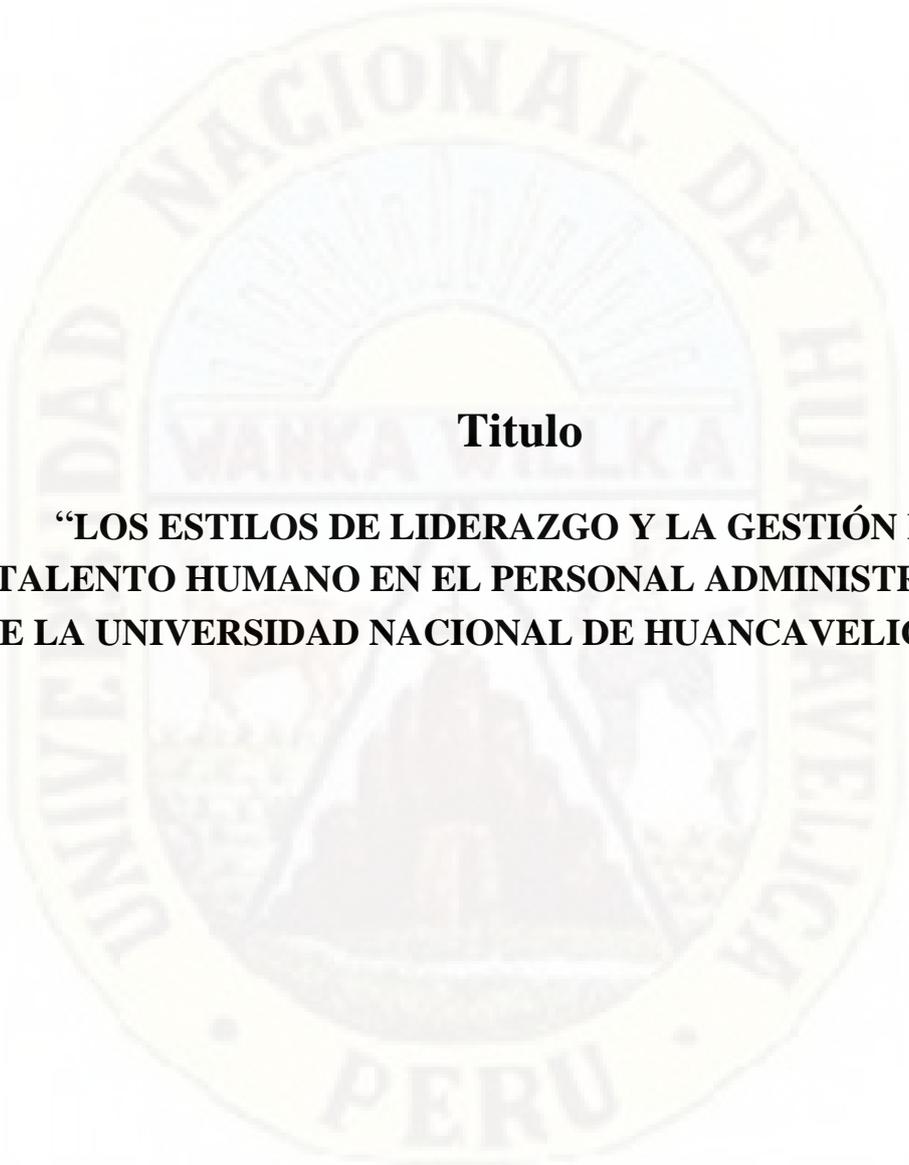
Acto seguido se da lectura al resultado final.
De conformidad a lo actuado a las 12:00 PM horas del mismo día. Se levanta el acta firmando en señal de conformidad.


Dr. Edgar Augusto SALINAS LOARTE
Presidente


Mg. Yohnny HUÁRAC QUISPE
Secretario

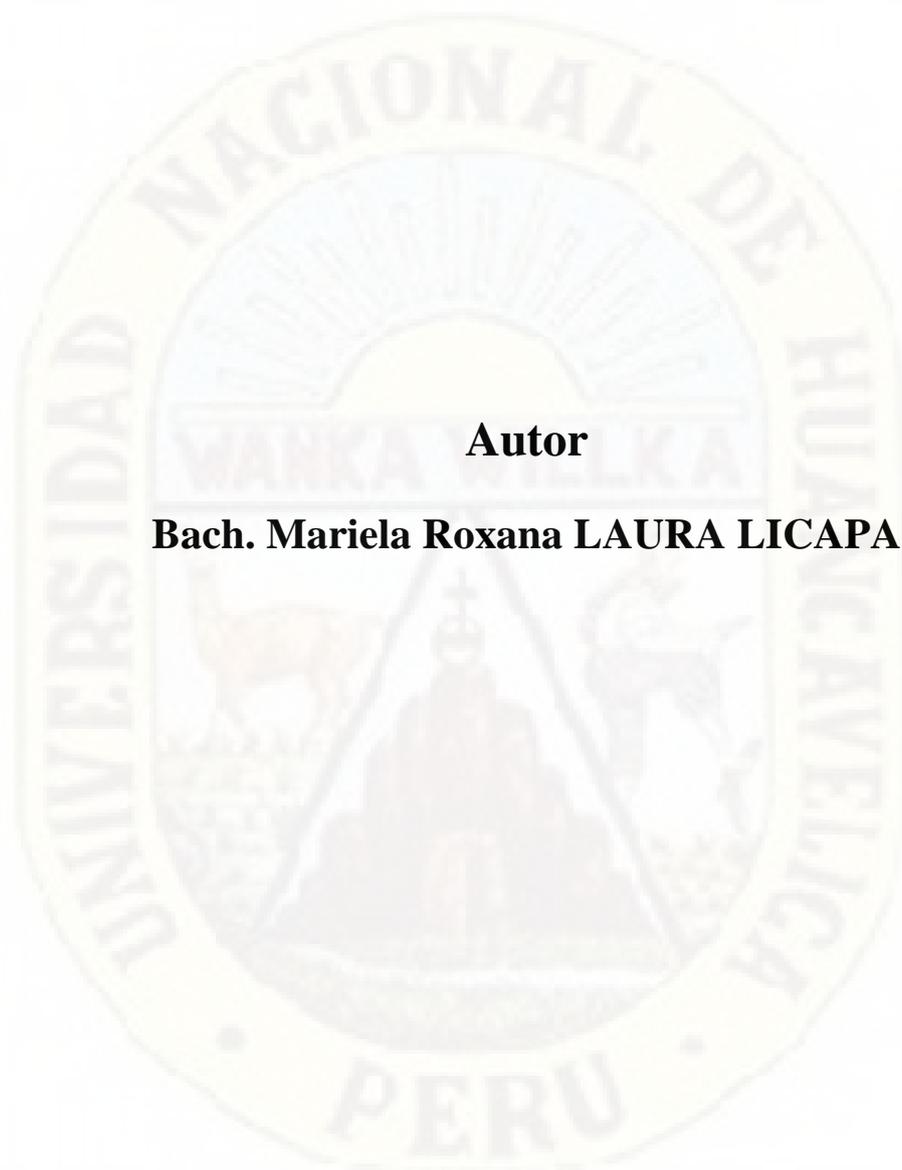

Dr. Fredy RIVERA TRUCIOS
Vocal


LAURA LICAPA MARIELA ROXANA
SUSTENTANTE



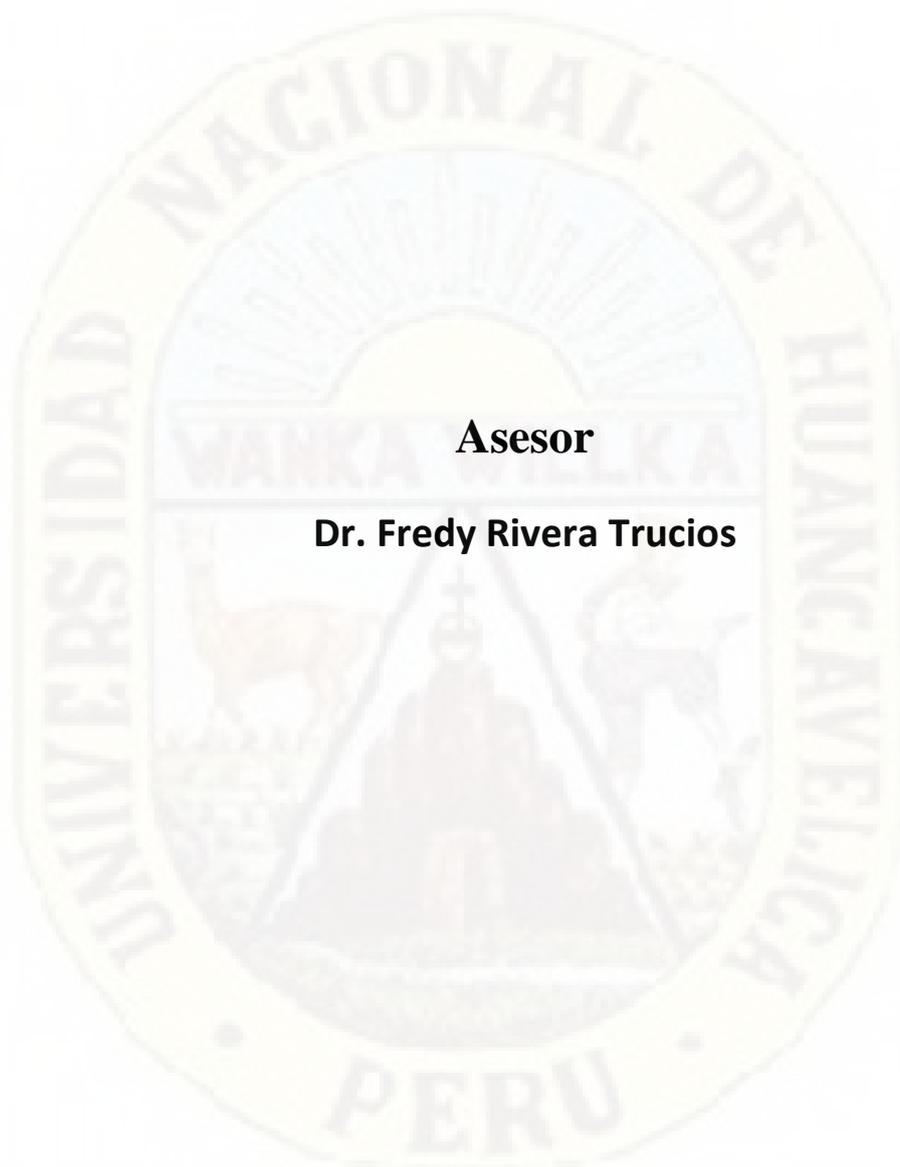
Titulo

**“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2020”**



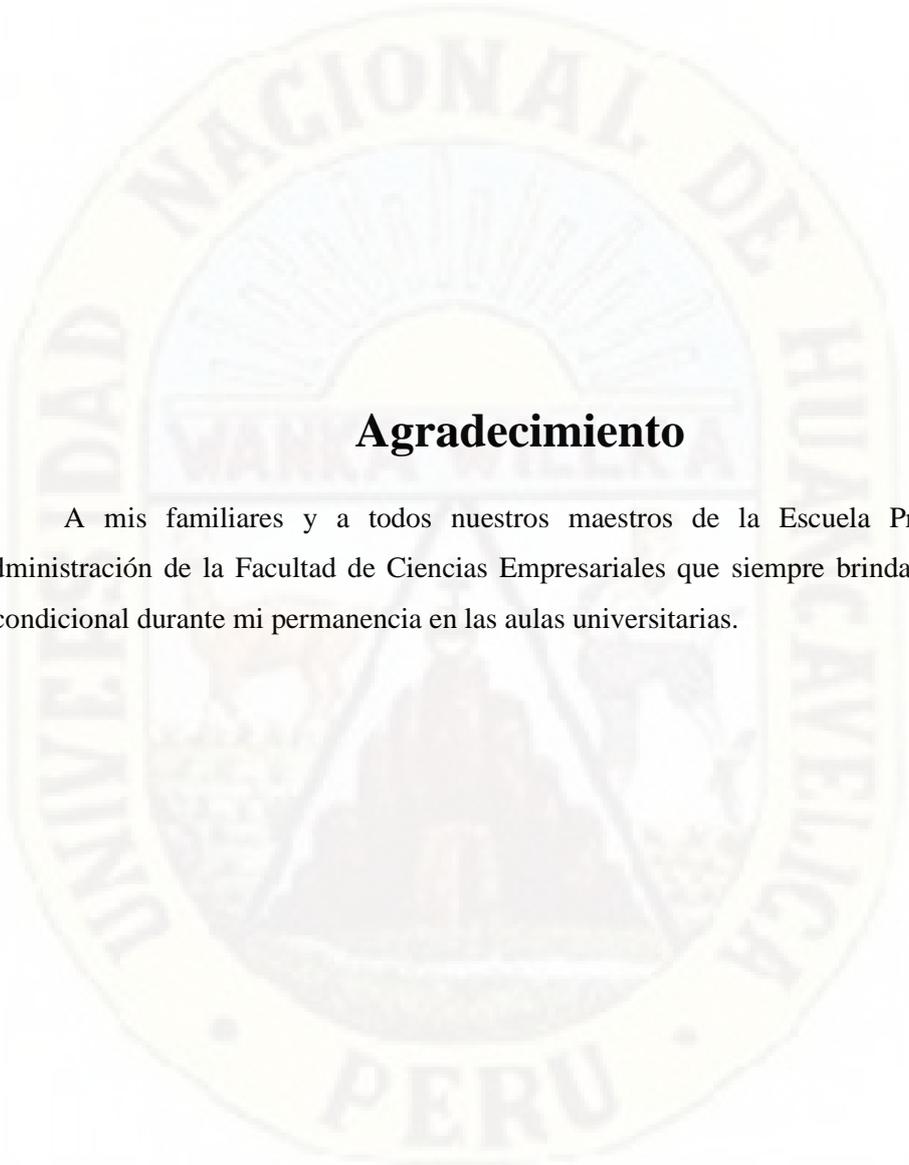
Autor

Bach. Mariela Roxana LAURA LICAPA



Asesor

Dr. Fredy Rivera Trucios



Agradecimiento

A mis familiares y a todos nuestros maestros de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales que siempre brindaron su apoyo incondicional durante mi permanencia en las aulas universitarias.

El autor

Tabla de contenido

Título	ii
Autor	iii
Asesor.....	iv
Agradecimiento	v
Tabla de contenido	vi
Tabla de contenidos de las tablas	x
Tabla de contenidos de figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
CAPÍTULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Descripción del problema	17
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general.....	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación.....	20
1.4.1. Justificación teórica.....	20
1.4.2. Justificación práctica.....	20
1.4.3. Justificación metodológica.....	20
CAPÍTULO II	22

MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes	22
2.1.1. Antecedentes internacionales	22
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.1.3. Antecedentes locales	27
2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	29
2.2.1. Estilos de Liderazgo	29
2.2.1.1. <i>Definición de los Estilos de Liderazgo</i>	29
2.2.1.2. <i>Dimensiones de los Estilos de Liderazgo</i>	31
2.2.1.3. <i>Importancia de los Estilos de Liderazgo</i>	34
2.2.1.4. <i>Enfoque de Liderazgo de Kurt Lewin</i>	35
2.2.1.5. <i>Teorías de los Estilos de Liderazgo</i>	36
2.2.1.6. <i>Liderazgo</i>	40
2.2.1.7. <i>Teorías del Liderazgo</i>	41
2.2.2. Gestión del Talento Humano.....	43
2.2.2.1. <i>Definición de la Gestión del Talento Humano</i>	43
2.2.2.2. <i>Dimensiones de la Gestión del Talento Humano</i>	46
2.2.2.3. <i>Importancia de la Gestión del Talento Humano</i>	47
2.2.2.4. <i>Objetivos de la Gestión del Talento Humano</i>	49
2.2.2.5. <i>Procesos de la Gestión del Talento Humano</i>	50
2.2.2.6. <i>Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano</i>	51
2.2.2.7. <i>Las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano</i>	53
2.3. Bases Conceptuales	55
2.3.1. Estilos de Liderazgo	55
2.3.2. Gestión del Talento Humano.....	55
2.4. Definición de términos	55

2.5.	Hipótesis	57
2.5.1.	Hipótesis general	57
2.5.2.	Hipótesis específicas	57
2.6.	Variables.....	58
2.7.	Operacionalización de variables.....	59
CAPÍTULO III.....		60
MATERIALES Y MÉTODOS		60
3.1.	Ámbito temporal y espacial.....	60
3.2.	Tipo de investigación	60
3.3.	Nivel de investigación	60
3.4.	Población, muestra y muestreo.....	61
3.4.1.	Población	61
3.4.2.	Muestra.....	61
3.4.3.	Muestreo	62
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.6.	Técnicas y procesamiento de análisis de datos	62
CAPITULO IV.....		64
DISCUSIÓN DE RESULTADOS		64
4.1.	Análisis de información.....	65
4.1.1.	Resultados a nivel descriptivo	65
4.1.1.1.	<i>Resultados de la variable Estilo de Liderazgo.....</i>	65
4.1.1.2.	<i>Resultados de la variable Gestión del Talento Humano.....</i>	68
4.1.2.	Resultados a nivel inferencial.....	72
4.1.2.1.	<i>Prueba de bondad de ajuste para la variable Estilo de Liderazgo.....</i>	72
4.1.2.2.	<i>Prueba de bondad de ajuste para la variable Gestión del Talento Humano</i>	73

4.1.3.	Estimación de la relación entre las variables.....	74
4.1.4.	Estimación del intervalo de confianza de la relación	76
4.1.5.	Relación categórica de las variables.....	76
4.2.	Proceso de prueba de hipótesis.....	77
4.2.1.	Prueba de la significancia de las hipótesis específicas	79
	Conclusiones	87
	Recomendaciones.....	88
	Referencias bibliográficas.....	89
	Apéndice	93

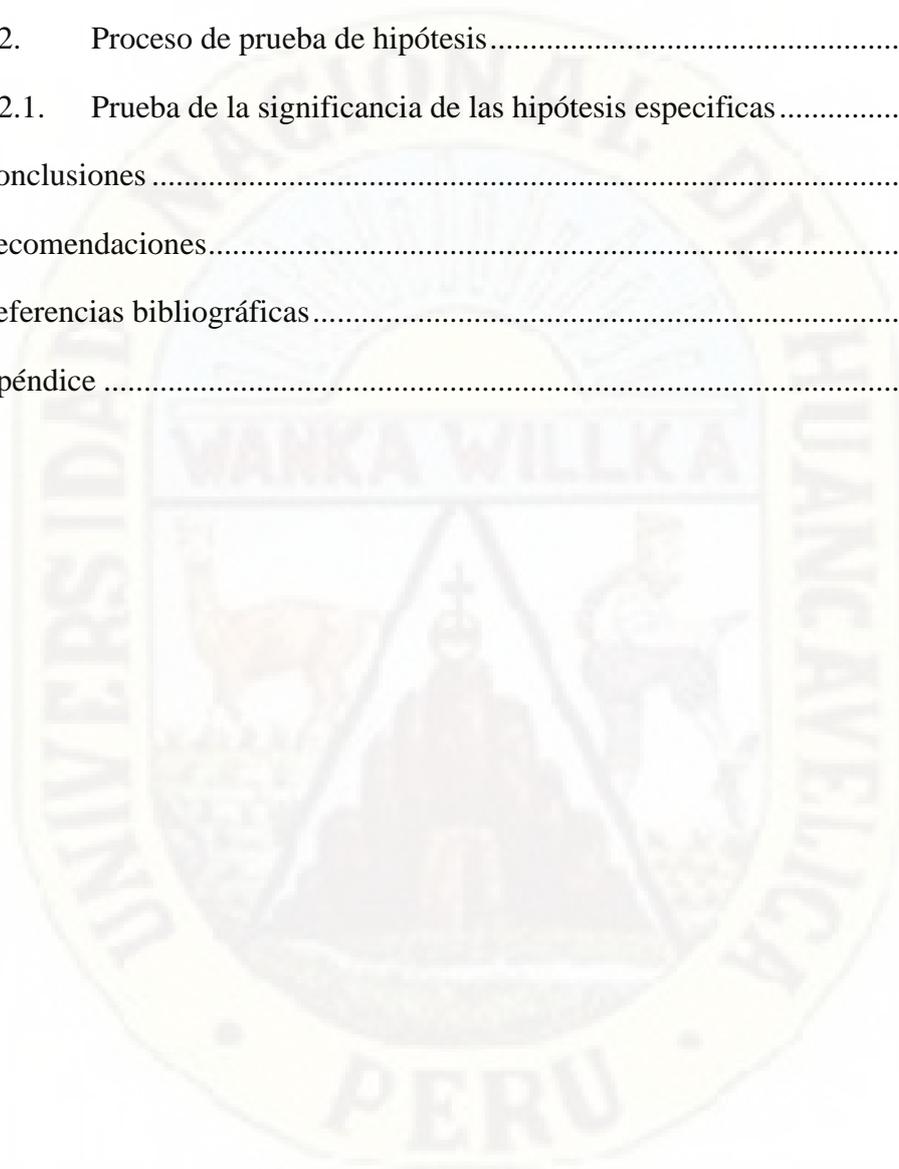


Tabla de contenidos de las tablas

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables.</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 2. Resultados de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 4. Resultados del perfil de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 5. Resultados de la variable Gestión del Talento Humano</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 7. Resultados del perfil de la variable Gestión del Talento Humano</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables Estilo de Liderazgo y la Gestión del Talento Humano</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación de rs de Spearman</i>	<i>82</i>

Tabla de contenidos de figuras

<i>Figura 1. Diagrama de los resultados de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>65</i>
<i>Figura 2. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>66</i>
<i>Figura 3. Diagrama del perfil de la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>67</i>
<i>Figura 4. Diagrama los resultados de la variable Gestión del Talento Humano</i>	<i>68</i>
<i>Figura 5. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 6. Diagrama de los resultados del perfil de la variable Gestión del Talento Humano</i>	<i>71</i>
<i>Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable Estilo de Liderazgo</i>	<i>72</i>
<i>Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable Gestión del Talento Humano.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal</i>	<i>78</i>
<i>Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones</i>	<i>79</i>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer cómo los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los trabajadores administrativos nombrados con una muestra de 59. Para medir la relación entre las variables se usó la estadística de Rho de Spearman tanto para las variables principales como para las dimensiones líder autoritario, líder democrático y líder Laissez Faire. Asimismo, al analizar los datos se obtuvieron los resultados relevantes según los objetivos planteados y es así que se obtuvo una relación de forma directa y significativa $r_s = 0,508^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$ concluyendo así que los Estilos de Liderazgo se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo. Asimismo, los resultados encontrados para el primer objetivo se encontraron que el valor $r_s = 0,286^*$ con $(p=0,028)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que el Líder Autoritario se relaciona de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo. Para el segundo objetivo el valor $r_s = 0,452^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que el Líder Democrático se relaciona de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo. Y finalmente para el tercer objetivo el valor es $r_s = 0,325^*$ con $(p=0,012)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que el Líder Laissez Faire se relaciona de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Gestión del Talento Humano.

Abstract

The objective of this research is to know how Leadership Styles are related to Human Talent Management in the administrative staff of the National University of Huancavelica, 2020. For which an applied research was conducted with a correlational level and a non-experimental design, in addition, the survey was used as a technique regarding the variables under study with respect to the administrative workers named with a sample of 59. To measure the relationship between the variables, the Spearman's Rho statistic was used for both the main variables and for the dimensions authoritarian leader, democratic leader and Laissez Faire leader. Likewise, when analyzing the data, the relevant results were obtained according to the stated objectives and thus a direct and significant relationship $r_s = 0.508^{**}$ with $(p=0.000) p < 0.05$ was obtained, thus concluding that the Leadership Styles are directly and significantly related to Human Talent Management in the administrative personnel. Likewise, the results found for the first objective were found that the r_s value = 0.286^* with $(p=0.028) p < 0.05$, which was interpreted that the Authoritarian Leader is directly and significantly related to Human Talent Management in the administrative personnel. For the second objective the value $r_s = 0.452^{**}$ with $(p=0.000) p < 0.05$, which was interpreted that the Democratic Leader is directly and significantly related to Human Talent Management in the administrative personnel. And finally for the fourth objective the value is $r_s = 0.325^*$ with $(p=0.012) p < 0.05$, which was interpreted that the Laissez Faire Leader is directly and significantly related to Human Talent Management in the administrative staff of the National University of Huancavelica, 2020.

Key words: Leadership styles, Human Talent Management.

Introducción

Hoy en día en las grandes empresas, toman muy en serio los temas relacionados al desarrollo institucional, a establecer como un objetivo fundamental los servicios de calidad para los clientes, y para todo eso es necesario tener en cuenta el factor fortaleza institucional respecto a los recursos humanos de la empresa, como un punto de éxito empresarial.

Además, es importante considerar que, en las grandes empresas, el tema del liderazgo es de vital importancia para lograr cumplir con los objetivos estratégicos, donde se implementa la relación del líder (que puede asumir el directivo, el funcionario del sector público o del sector privado) y los subordinados, que tiene que ser sistematizada de una forma que, pueda direccionarse todos los compromisos y todas las responsabilidades de los recursos humanos de la empresa, como un aspecto positivo que sea favorable para las empresas y para los clientes.

Existen diversos estudios y enfoques referente a los estilos de liderazgo las cuales se desarrollan en base a diversas teorías, que plantean y enfocan la importancia de los líderes dentro de las empresas, buscando rasgos y características para poder manejar las organizaciones, el cual en muchas de ellas son consideradas como una ventaja competitiva para las empresas, por lo que se determina en ese ambiente la forma de cómo se considera la importancia de los recursos humanos en las diferentes empresas de hoy en día, considerando a los recursos humanos como competitivos, innovadores y sobre todo líderes en el mercado, y que cuando se logre posicionarse, requerirán de mayor personal, y que estas sean competitivas y tengan competencias claras, para que puedan realizar mejor sus actividades y su desempeño sean más eficientes y más eficaces.

Dentro de las organizaciones, los recursos humanos, son considerados como el activo más importante de una organización, por ello, la importancia de tener consideraciones con los trabajadores en las diferentes organizaciones públicas o privadas, puesto que ese personal, es considerado como la principal herramienta que tiene las organizaciones para lograr cumplir con sus objetivos institucionales, así como el cumplimiento de las metas, además del desarrollo y crecimiento profesional

de los trabajadores, por tanto es importante tener como política institucional el proceso de desarrollo del personal de forma permanente.

En ese sentido, en la actualidad las empresas trabajan mucho en el tema de los recursos humanos, para lo cual, establecen una serie de estrategias, planes y programas, que permitan, que los trabajadores en las empresas se sientan satisfecho de sus actividades, estén constantemente motivados y con muchas ganas de superarse y desarrollarse profesionalmente dentro de las mismas organizaciones, para lo cual, se realiza grandes inversiones presupuestales en capacitaciones al personal, buscando la sostenibilidad de los recursos humanos en las empresas.

En virtud a ello, se planteó como problema general; ¿En qué medida los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?

La presente investigación está compuesta por cuatro capítulos:

El Capítulo I, se hace un diagnóstico del planteamiento del problema, considerando dentro de ella el problema general y los específicos de la investigación, además de establecer el objetivo principal y sus específicos, justificándolo de forma teórica, práctica y metodológica.

En el Capítulo II, se plantea todo lo referente al marco teórico del trabajo de investigación, donde se consideran los antecedentes de investigaciones a nivel internacional, nacional y regional, se presentan las bases teóricas respecto a las variables de investigación y se plantea la operacionalización de las variables de investigación.

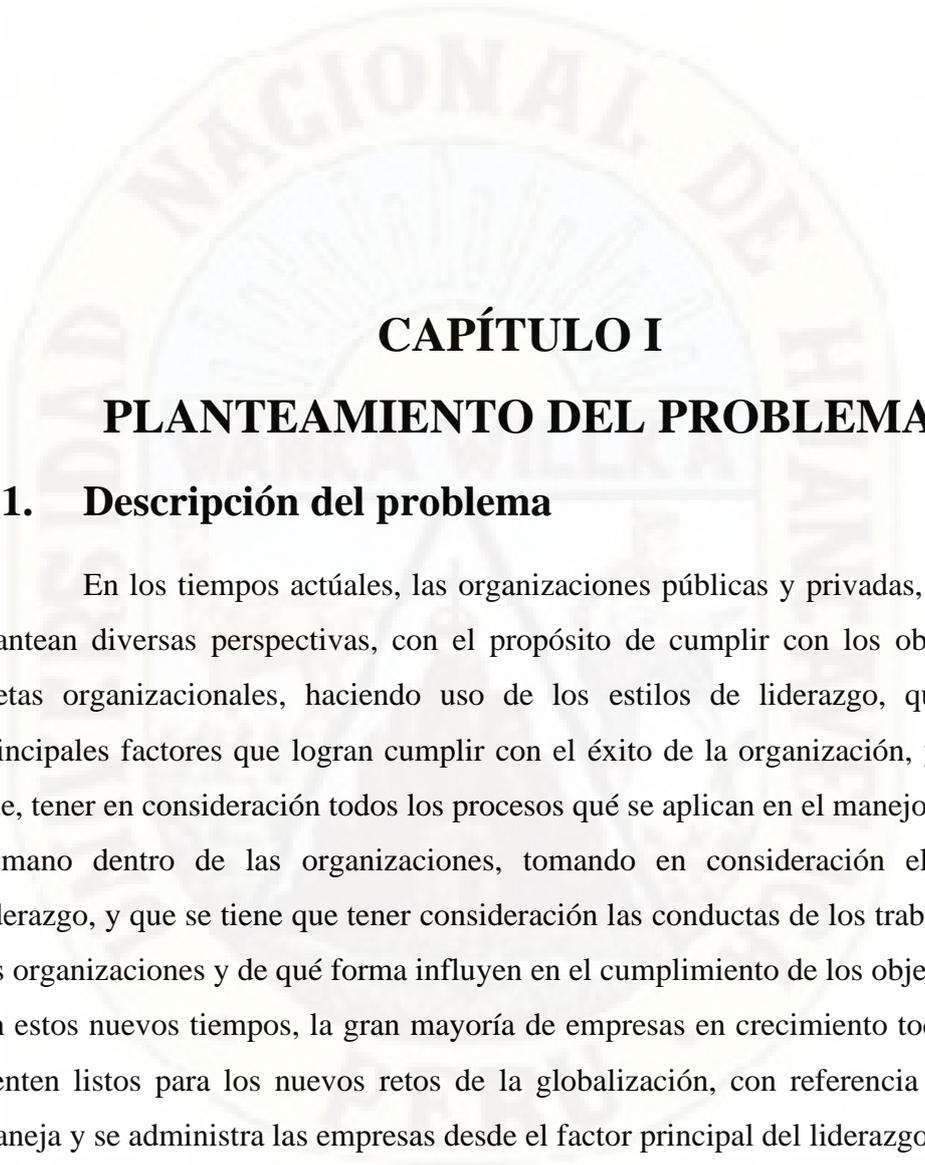
El Capítulo III, se plantea los materiales y métodos del trabajo de la investigación, considerando para ello el tipo, el nivel y el diseño de investigación, así como la consideración de la población, muestra y muestreo que se requiere para la investigación y las técnicas de recolección y procesamiento de datos para la obtención de los resultados de la investigación.

El Capítulo IV, donde se presentarán los resultados en el nivel descriptivo e inferencial de los datos procesados y donde se presentan los resultados finales, con la contrastación de las hipótesis y su discusión de resultados.

Para que al final se plantee las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, además de las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

La Autora





CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En los tiempos actuales, las organizaciones públicas y privadas, elaboran y plantean diversas perspectivas, con el propósito de cumplir con los objetivos, las metas organizacionales, haciendo uso de los estilos de liderazgo, que son los principales factores que logran cumplir con el éxito de la organización, y que tiene que, tener en consideración todos los procesos que se aplican en el manejo del talento humano dentro de las organizaciones, tomando en consideración el tema del liderazgo, y que se tiene que tener consideración las conductas de los trabajadores en las organizaciones y de qué forma influyen en el cumplimiento de los objetivos.

En estos nuevos tiempos, la gran mayoría de empresas en crecimiento todavía no se sienten listas para los nuevos retos de la globalización, con referencia a como se maneja y se administra las empresas desde el factor principal del liderazgo.

En las organizaciones hay grupos de personas que logran generar comportamientos diversos, que traen como consecuencias, que los ambientes puede sufrir variaciones o no, y es por ello que el liderazgo es una de las opciones que mejora el ambiente de la organización, porque maneja determinadas características de las situaciones, que logre convencer a los trabajadores, cumplir con las actividades, objetivos y metas, estas características llamado como los estilos de liderazgo, que son los factores que

son determinantes o que logren impactar en referencia al bienestar en general, la salud en toda su dimensión y considerar a la calidad de vida de los trabajadores de una empresa.

Y lo que realmente se percibe en las organizaciones en general, es que el tema de liderazgo es “una acción que no tiene mucha importancia en las organizaciones, porque no existe la posibilidad de poder empoderarse en las actividades que se realizan dentro de ellas, además que el clima organizacional se percibe en muchas organizaciones en forma frágil, porque encontramos personal desmotivado, sin deseo de superación, un inadecuado ambiente de trabajo, en fin son tantos los factores que las relaciones interpersonales en las organizaciones se limita simplemente al cumplimiento de actividades, y más no de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales”.

Por tanto, es importante que una empresa logre encontrar un correcto aprendizaje y que se considere de una manera objetiva la forma de poder enfrentar todos los desafíos que se puedan presentar en las organizaciones, teniendo en consideración una alta capacidad de personal, que este motivado y satisfecho, que nos presentará en los diversos servicios que pueda brindar al cliente, y ser considerado en el sector privado como un valor agregado o un valor competitivo y en el sector público como un valor público.

En referencia al manejo de los recursos humanos en las organizaciones, con el correr de los tiempos se ha estado evolucionando el trabajo del personal dentro de las empresas a tomado un papel más protagónico y más importante en las decisiones, y sobre todo que el personal ha asumido una acción en el trabajo basado en calidad de servicios hacia los usuarios o clientes, y para ello ha estado mejorando sus procesos día a día, pero que todavía no llegamos al punto donde se considere a un trabajador como un ente decisivo en el desarrollo de las organizaciones, sobre todo en el sector público que de acuerdo a las normas y a la Política de Modernización de la Gestión Pública debe considerarse como un gestor público brindando calidad de servicios y dando un valor público, que es el punto de enfoque del talento humano dentro del desarrollo de las organizaciones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el Líder Autoritario se relaciona con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?
- ¿De qué manera el Líder Democrático se relaciona con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?
- ¿De qué manera el Líder Laissez Faire se relaciona con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Conocer cómo los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer como el Líder Autoritario se relaciona con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.
- Conocer como el Líder Democrático se relaciona con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

- Conocer como el Líder Laissez Faire se relaciona con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La presente tesis, está enfocada en el sector público, específicamente en la Universidad Nacional de Huancavelica, y para ello es necesario tener conocimiento de las variables de estudio, que en este caso es respecto a los estilos de liderazgo y su relación con la gestión del talento, para lo cual es importante obtener mayor información de estas variables ya sean informaciones primarias como la revisión de libros y referencias bibliográficas u obtener una data que nos permita tener una información importante para conocer mejor la relación entre las variables, además de obtener una información secundaria revisando informaciones como los trabajos de investigación o los artículos científicos, así como también revisar toda la información en la misma universidad para obtener una data que logren mejorar los conocimientos en relación al objetivo que buscamos.

1.4.2. Justificación práctica

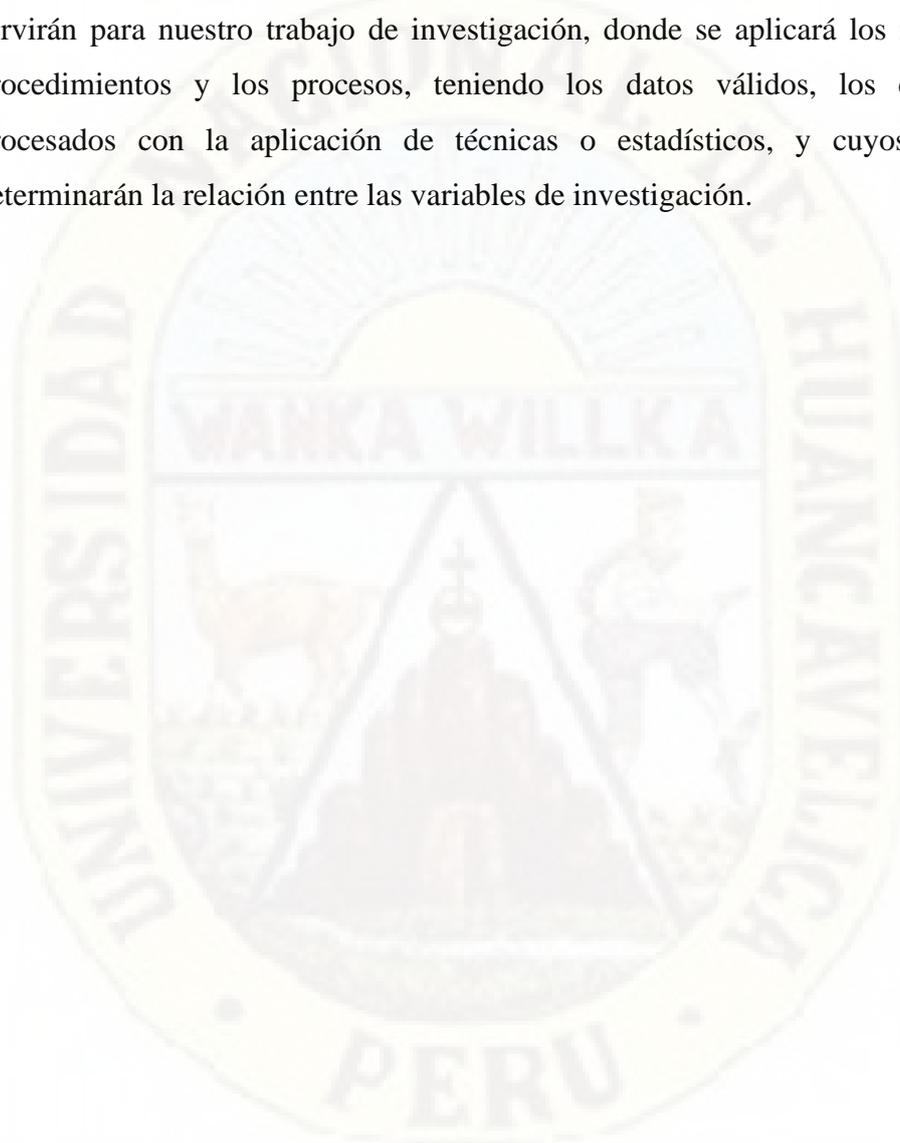
Para la presente investigación, se espera obtener importante información, que permita determinar las estrategias o actividades que se necesitará hacer para mejorar el accionar de todo el personal administrativo de la universidad y logren si cumplir con las metas planificadas y lograr mejorar la gestión de procesos de acuerdo a los nuevos lineamientos establecidos en la gestión pública, por todo ello, esta investigación servirá como una propuesta de mejora y de ser posible de implementación de planes de acciones, que beneficien al final a los trabajadores administrativos así como también a los docentes y estudiantes universitarios.

1.4.3. Justificación metodológica

En este trabajo de investigación se usó de diferentes enfoques que se aplican en la metodología de la investigación científica, considerando el tipo, el nivel y el

diseño de investigación, en donde se tendrá en cuenta las actividades y acciones desde la recolección de los datos hasta su procesamiento de las variables.

Respecto a la conceptualización de la metodología de la investigación científica, existe una considerable bibliografía de diferentes autores, que nos servirán para nuestro trabajo de investigación, donde se aplicará los métodos, los procedimientos y los procesos, teniendo los datos válidos, los cuales serán procesados con la aplicación de técnicas o estadísticos, y cuyos resultados, determinarán la relación entre las variables de investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

- (Contreras & Jiménez, 2016) en la tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca, Lineamientos Básicos para su intervención”, investigación para obtener el Grado de Maestro en Dirección, en la Universidad del Rosario, Colombia, donde el objetivo central es establecer una descripción del estilo de liderazgo de los directivos y el clima organizacional, para lograr establecer lineamientos de intervención que busquen el bienestar del colegio de Cundinamarca y cuyas conclusiones son: Se concluye que existe un estilo de liderazgo que no es aceptado en el Colegio, que trae como consecuencia la ejecución de prácticas negativas, el cual trae consigo adjetivos desfavorables a un tipo de liderazgo. De acuerdo a los datos obtenidos, resulta urgente la intervención en el colegio y lograr realizar la implementación de políticas, que logren mejorar de forma progresiva el clima organizacional, se pueden evidenciar que los liderazgos que son deseables, buscan potenciar el cambio y la transformación. Además, existen líderes con datos negativos muy precisos, por lo que se busca mejorar de forma integral, mejorar los ambientes de trabajo y que el personal busque corregir de forma progresiva su accionar. Se concluye que el conocimiento del clima laboral, es muy reducida, porque no se determinan de forma precisa las políticas de trabajo y finalmente, se determinó que el Control es importante para el colegio.

- (Rueda, 2014) en la tesis “Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los funcionarios del Área Administrativa de la Fundación Hospital San Pedro”, realizada en la Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia, donde el objetivo central fue establecer la correlación de las variables de investigación en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto y las conclusiones son: Buscar tener información del clima organizacional y los estilos de liderazgo, que busquen influir en el comportamiento organizacional, en las actitudes y las conductas de los trabajadores de forma individual. Se concluye que existe una buena información respecto al clima organizacional, y que es observado de forma positiva, lo que permite establecer que los funcionarios tengan un buen concepto de la organización, una de las dimensiones que tiene mejores niveles es el Sentido de Pertenencia, el cual no tiene una relación con las dimensiones de los Estilos de Liderazgo, y que una de las dimensiones que tiene los valores más bajos, son los Valores Colectivos que si se relacionan con las dimensiones de los tres estilos de liderazgos. Mencionan que es el estilo de liderazgo transformacional que predomina, después es la exhibición de los comportamientos de un líder con algunas características del estilo transaccional y de menor acción se consideró al estilo Laissez Faire. La hipótesis central, considera que existe relación entre las percepciones de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organización, se concluye que existe una relación positiva y significativa entre las percepciones del clima organizacional y del estilo de liderazgo transformacional. Existe una correlación moderada, entre la percepción del Clima Organizacional y del Estilo de Liderazgo Transaccional. Se concluye que existe una correlación baja entre la variable percepciones del Clima Organizacional y la variable del Estilo de Liderazgo Laissez Faire.

- (Antúnez, 2015) en la tesis “El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios BANESCO Ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”, para obtener el Grado de Magister en Administración en la Universidad de Carabobo, Venezuela, cuyo objetivo principal fue considerar al clima organizacional como una acción fundamental para optimizar el rendimiento laboral

de los trabajadores de área de caja de las agencias de servicios bancarios BANESCO, que se encuentran en el Estado de Aragua, y cuyas conclusiones fueron: Que los factores que son determinantes e influyentes en el clima organizacional en los trabajadores de las agencias de servicios bancarios BANESCO, dichos factores son el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología, logrando efectos con respecto a la calidad de vida laboral de los trabajadores además de su satisfacción laboral y excelente disposición de los trabajadores y una adecuada relación interpersonal. Existen factores consideradas como riesgos: la satisfacción al cliente, el liderazgo, la motivación y los valores. El clima organizacional es considerado como un elemento importante, que busca optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores, además de mejorar la productividad y tener desempeños laborales eficaces y eficientes.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- (Castillo, 2018) en la tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en el Personal Administrativo del Ministerio de la Producción, Lima -2017”, investigación para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, cuyo objetivo general es establecer la relación entre las variables de investigación y las mejoras en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, las conclusiones son: El coeficiente de correlación es significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima, cuyo valor de $r_s = 0.95$; en consecuencia, es una correlación muy alta, su nivel de significancia es de a su vez existiendo también una correlación $p < 0.01$. Otra conclusión es que la variable liderazgo y la dimensión credibilidad en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, es significativo, obteniendo un valor de $r_s = 0.84$; considerado como relación alta. En referencia a la relación entre el liderazgo y la dimensión respeto, se obtuvo el valor de $r_s = 0.89$; siendo una correlación alta, y su nivel de significancia es $p < 0.01$. Con respecto a la variable liderazgo y la dimensión imparcialidad en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, se tiene un valor de $r_s = 0.73$; considerado como una correlación alta, y su nivel de significancia es de $p < 0.01$. Respecto a la relación de la variable liderazgo y la dimensión orgullo en el personal

administrativo del Ministerio de la Producción, se puede concluir que es significativa, obteniendo un valor de $r_s = 0.75$; por tanto se determina que existe una relación alta, además de tener un nivel de significancia de $p < 0.01$ y finalmente se concluye que hay una relación de forma significativa entre el liderazgo y a dimensión camaradería en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, obteniendo un valor de $r_s = 0.60$; y un nivel de significancia de $p < 0.01$.

- (Frkovich, 2018) tesis “Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional”, investigación elaborada para optar el Título de Licenciado en Psicología, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde el objetivo central fue determinar los estilos de liderazgo en relación a las organizaciones y su compromiso social, y las conclusiones son: Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional tienen una correlación significativa con el compromiso de los colaboradores de la entidad bancaria, mientras que el liderazgo laissez faire demuestra una correlación de forma negativa, por lo tanto, el trabajador que siente la ausencia de su líder, tendrá un menos rendimiento y compromiso con la empresa. Otra conclusión es que el liderazgo transformacional, tiene una correlación baja con respecto al compromiso laboral de los trabajadores, esto se da cuando los líderes, buscan alentar a sus trabajadores a poder realizar sus actividades con un sentido de poder identificar y buscar lograr con sus metas y sus valores. El liderazgo transformacional se articula con el compromiso, esto se da cuando los líderes muestran a los trabajadores a lograr realizar la resolución de los problemas que se presentan de una forma más creativa tomando en consideración sus necesidades. Sin embargo, en el caso del sector bancario, por la misma forma de trabajo que realizan, las acciones transformacionales que realizan los líderes, como entender con las posibles necesidades, el constante apoyo que brinda, la inspiración y la solución a los problemas, no están bien relacionadas de forma eficaz con la responsabilidad de los asesores bancarios, puesto que en el sector bancario como ya se observó, los trabajadores realizan sus labores por medio de objetivos, y por ello se puede determinar que el liderazgo transaccional, tiene una mayor significancia con relación al compromiso del subordinado.

- (Alvarado & Cafferatta, 2018) en la tesis “Relación del Estilo de Liderazgo de los jefes con el Clima Organizacional del personal administrativo en la Empresa Andahuasi 2018”, investigación realizada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración, en la Universidad San Martín de Porres, cuyas conclusiones son: Se determinó que no hay una relación entre el estilo de liderazgo de los funcionarios con el clima organizacional del personal que labora en la empresa Andahuasi año 2018, pues el nivel de significancia fue de 0.977, lo que demuestra que rechaza la hipótesis alterna y se da por aceptado la hipótesis nula. Se determinó que no hay relación entre el estilo de liderazgo de los funcionarios con la dimensión autorrealización de los trabajadores administrativos de la empresa Andahuasi año 2018, donde el nivel de significancia es de 0.362, por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se da por aceptado la hipótesis nula. Con respecto al estilo de liderazgo y la dimensión involucramiento laboral, no hay relación porque el nivel de significancia se determinó en un 0.540, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis alterna y se consideró la hipótesis nula. Con relación al estilo de liderazgo y la dimensión supervisión laboral de los trabajadores de la empresa Andahuasi, es nula, porque el nivel de significancia es de 0.566, el cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta hipótesis nula. No hay relación alguna con el estilo de liderazgo y la dimensión comunicación laboral de los trabajadores administrativos de la empresa Andahuasi, ya que el nivel de significancia es de 0.741, que determina que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Se concluye que no existe relación entre el estilo de liderazgo con la dimensión condiciones laborales de los trabajadores administrativos de la misma empresa, puesto que el nivel de significancia fue de 0.883, al final se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, finalmente, se concluye que un 86.3% del total de los encuestados, determina que la dimensión autorrealización, es la de menor desarrollo que se implanta en la empresa Andahuasi.

- (Alarcón, 2017), tesis “Relación entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores, Distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte - 2017”, trabajo de investigación realizada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, el objetivo central fue establecer la relación

entre las variables de estudio y cuyas conclusiones: Que 64,25% de los docentes de las instituciones educativas consideran positivo el liderazgo directivo con relación a las dimensiones de la gestión pedagógica, en la gestión institucional y en la gestión administrativa. El liderazgo directivo y la variable clima organizacional, tienen una correlación significativa en las instituciones educativas del distrito de Cerro Colorado, tal como lo determina la correlación de r de Pearson. Otras de las conclusiones, respecto a la correlación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria del distrito de Cerro Colorado, se determina que no se logra consolidar un liderazgo directivo excelente, que pueda impulsar de forma eficiente el trabajo en equipo, y que esta sea favorable para la cohesión del grupo humano. Concluye que el estilo de liderazgo del equipo directivo, en sus diferentes dimensiones, es positivo, puesto que el 65.24% de los docentes, consideran que es importante el liderazgo, sin embargo, existe una dificultad cuando se realiza las diversas acciones en el equipo de trabajo. Se concluye que el estilo de liderazgo directivo tiene una gran influencia de forma significativa en la variable del clima organizacional, donde el clima organizacional se percibe de una forma significativa, cuya correlación es en el nivel 0,01. Finalmente podemos concluir que hay una alta relación lineal entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, y con sus dimensiones son óptimos en una correlación lineal, en las instituciones educativas públicas del distrito de Cerro Colorado, UGEL Arequipa Norte.

2.1.3. Antecedentes locales

- (Paucar & Quispe, 2018), en la tesis titulado “Los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en El Banco de Crédito del Perú, sucursal Huancavelica – Periodo 2016”, trabajo de investigación realizada para optar el Título Profesional de Administración, realizada en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde considera como objetivo central es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Huancavelica, y donde las conclusiones a las arribo la investigación fueron que existe una correlación de forma positiva y de forma significativa de los estilos de liderazgo con

la variable clima organizacional, obteniendo una correlación de Rho de Spearman de 0,072, lo que significa que hay una relación positiva débil, obteniendo un nivel de significancia de 0,762. Por otro lado, se concluye que no hay una relación positiva entre la dimensión Líder autocrático y variable Clima organizacional, porque se tiene un Rho de Spearman es de -0,058, lo que significa que el nivel de significancia es de 0,807. Se concluye también que existe una relación positiva entre la dimensión Líder democrático y variable Clima organizacional, donde se obtiene un Rho de Spearman es de 0,509, lo que significa que la relación es directa y positiva, teniendo un nivel de significancia del 0,022 y finalmente, se concluye que no hay relación entre la dimensión líder Laissez Faire y variable Clima organizacional, obteniéndose un Rho de Spearman de -0,401, lo que significa que no existe correlación, y se obtiene un nivel de significancia de 0,79.

- (Ortiz & Repuello, 2015), en el trabajo de investigación titulado “Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria Durante el año 2015”, tesis elaborada para obtener el Título Profesional de Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde el objetivo principal es buscar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño y cuyas conclusiones son que la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral se relacionan directa y significativa, donde el nivel de correlación de acuerdo al Rho de Spearman, menciona que el valor de significancia es bilateral = $0,000 < 0,005$; $Rho = ,657^{**}$. En referencia al objetivo específico 01, concluye que existe entre el liderazgo autocrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el 2015 una relación directa y significativa y cuyo nivel de correlación de acuerdo al Rho de Spearman, el valor de significancia es = $0,05$; $Rho = ,365^{**}$. Respecto al objetivo específico 02 concluye que, si existe una relación directa y significativa de correlación alta entre el liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad, obteniendo un valor de significancia de Rho de Spearman de $0,000 < 0,005$; $Rho = ,769^{**}$. Y finalmente con relación al Objetivo específico 03, se concluye que no existe una relación directa y significativa entre el liderazgo general permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Acoria en el año 2015, obteniendo el valor de

significancia de Rho de Spearman de $0,242 > 0,05$; Rho = $- ,160$).

- (Lliuyacc & Velarde, 2016), en su tesis “*Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2014*”, investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde considera como objetivos central relacionar la variable gestión del talento humano y el clima organizacional, considerando los investigadores las siguientes conclusiones, que concluye que si existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos; el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = $0,013 < 0,05$; Rho = $,283^{**}$). En relación al objetivo específico 01, se concluye que hay relación entre las variables de estudio en niveles bajos; obteniendo un nivel de significancia de $0,011 < 0,05$; y un Rho de $0,285^{**}$. Con relación al objetivo específico 02, se concluye que hay una correlación de forma moderada, teniendo un nivel de significancia de $0,001 < 0,05$; y un Rho de $0,349^{**}$. Con respecto a los procesos para recompensar personas y el clima organizacional, se concluye que no hay correlación, obteniendo un nivel de significancia de $0,431$; y un Rho de $0,491^{**}$. finalmente, con relación a los procesos para auditar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes, concluye que no hay relación obteniendo un nivel de significancia de $0,331$.

2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.2.1. Estilos de Liderazgo

2.2.1.1. Definición de los Estilos de Liderazgo

Kurt Lewin, definen a los estilos gerenciales como “las formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es necesario tener en cuenta dos aspectos importantes en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor”.

Para Kurt el líder es la persona que dirige, es la persona que busca guiar o determina un rumbo, considera normas, que le permite establecer categorías, por todo eso busca atraer a las personas y lograr crear cambios mucho más efectivos.

(Durán & Lara, 2001), hacen mención, que en la etapa de crecimiento de la psicología social, surgió Kurt Lewin, considerado como uno de los estudiosos más exitosos de la psicología social, y como uno de los más influyeron en la psicología social, donde su trabajo de investigación tuvo una influencia y fue decisivo en las investigaciones respecto a los comportamientos de los grupos, considerando como estudios de grupos los diferentes procesos intragrupal, considerando investigaciones respecto a las atmósferas de grupo, además de los estilos de liderazgo que realizó en la Universidad de Iowa.

(Barahona et al, 2011), mencionan que desde 1940, Lewin, Lippit y White y sus colaboradores, lograron identificar los diferentes estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo laissez-faire, esto debido a los estudios que realizó a diferentes clubes de niños.

(Pascale, 2008), fundamenta que los estilos de liderazgo están conceptualizados de acuerdo a las acciones de los rasgos, las destrezas y los comportamientos, a las que el líder hace uso, para poder realizar la interacción con sus seguidores. Teniendo en cuenta que un estilo de liderazgo, tiene como componentes los rasgos y la destreza, y que el elemento principal es el comportamiento, considerada como el patrón de conducta, la cual caracteriza a los líderes.

Sobre el particular (Maureira, p.03, 2004), define al liderazgo directivo como:

La capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo.

(Stonner, 1989) plantea que los estilos de liderazgo son “los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores”.

(Uribe, 2007) asevera que “el estilo de liderazgo del director es la forma propia que tiene este al momento de ejercer su liderazgo en la organización escolar con el fin de favorecer y crear un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promover objetivos comunes; incorporar a los docentes en la toma de decisiones, planificar y monitorear el trabajo pedagógico” (p. 150).

(Puchol, 2010, p. 6), menciona que las habilidades gerenciales son “las herramientas de comunicación interpersonal, que engloba las destrezas comunes que cualquier persona necesita dominar para ejercer eficientemente su papel de comunicador con una óptica directiva”.

Según (Koontz, 1995) define que el “liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo”.

(Luoffat, 2010 p. 197), determina que el liderazgo es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos. El líder recibe poder y autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es dueño de ellos.

(Reyes, 2012) la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio y que es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados.

Según (Gómez & Pin, 2007 p. 203) define las habilidades como la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo, las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una labor determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas.

2.2.1.2. Dimensiones de los Estilos de Liderazgo

- **Liderazgo autoritario**

Según Kurt Lewin hace mención que el autoritarismo se caracteriza por que el líder monopoliza la toma de decisiones, es aquel personaje quien decide cuales son

las acciones que se van a realizar y que acciones deben asumir los trabajadores o empleados de una organización, que tipo de métodos y técnicas van a aplicar y en qué condiciones de trabajo van a realizar sus labores, en otras, palabras el tipo de líder autoritario, es una forma de tipo de liderazgo muy amplio en la gran parte de las empresas.

Por encima de las afirmaciones negativas de la palabra “autoritario”, Kurt Lewin, menciona que este tipo de liderazgo casi nunca refleja un medio socioemocional que sea malo; fundamentalmente para los trabajadores las críticas son constantes, así como las motivaciones. Los representantes de este tipo de liderazgo, tiene por característica de establecer su poca participación en el cumplimiento de las labores y acciones laborables que se realizan en las empresas.

Debemos considerar también que el líder autoritario es el responsable de la aplicación de toda la normatividad, donde las acciones son relativamente aisladas, y que las actividades son establecidas por el líder en el menor tiempo posible, donde los procedimientos a seguir no son aclarados de forma oportuna, en conclusión, podemos manifestar que el Líder Autoritario, es la persona que demuestra ser un tipo muy amistoso o impersonal que enemigo.

- **Líder democrático**

El estilo democrático de acuerdo a lo determinado de Kurt Lewin, son las personas que asumen y realizan un patrón muy diferente al líder autoritario, puesto que este tipo de líderes no realizan acciones de toma de decisiones de forma personal, sino que, toman las decisiones en función a la obtención de resultados de acuerdo a los procesos de reuniones y debates que se realizan de forma grupal o de forma colectiva, donde el líder acciona su labor como un personaje con bastante experiencia, que logra aconsejar a los trabajadores, así como considerar las intervenciones del grupo en general y poder tomar decisiones de forma colectiva si fuese necesario.

Cuando hablamos del liderazgo democrático, hay que tener en consideración que las relaciones existentes entre las personas que forman parte del grupo o del colectivo, en su gran mayoría son excelentes, porque existe una relación de trato muy amistoso, además de considerar al líder como uno más del grupo y cuya relación es todavía

más satisfactoria. El trato de grupo se considera relativamente fuerte, porque el trabajo al final de todo lo realizan de forma grupal y muy pocas veces de forma individual, pero si podemos afirmar que los resultados que se esperan son bajos en comparación con el líder autoritario, pero, que el trabajo que se realiza con el líder democrático, nos muestra un trabajo mejor cohesionado y original, porque en ese aspecto existe la gran posibilidad de poder realizar intervenciones o expresiones de forma libre y sobre todo establecer mecanismos que nos permita fomentar con mayor posibilidad la creatividad e innovaciones al momento de tomar decisiones.

El conjunto de personas que forman parte del colectivo, puede realizar sus trabajos en pequeños grupos las cuales se dividen de forma espontáneamente y se dejan sus acciones a realizar, es aquí, donde el líder democrático establece ciertas reglas de objetividad respecto a los trabajos que se van a realizar de forma individual, tratando de darle valor al grupo de trabajo, sin establecer demasiadas tareas de forma individual sino grupal.

- **Líder Laissez Faire**

La palabra de origen francés “laissez-faire” se traduce como el concepto de “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, de acuerdo a la terminología política-económica que fue aplicada por Kurt Lewin. En este tipo de estilo de liderazgo, los líderes consideran dejar a que los trabajadores o los integrantes del colectivo puedan tomar sus propias decisiones, y que no asume la responsabilidad de los resultados finales que pueden ocasionar por parte del grupo.

Por lo que podemos afirmar que este tipo de estilo de liderazgo, es el que menos eficiente es, con relación a los otros dos estilos de liderazgo, debido a que no se llega a producir la productividad que se necesita y es menos consistente, por lo que es necesario tener un líder que sea más activo, pero, en este tipo de liderazgo, si es funcionable cuando los integrantes del colectivo tiene las suficientes competencias y capacidades, además de tener altos niveles de motivación y sobre todo tenga articulación entre ellos pueden lograr objetivos comunes, sin la necesidad de tener un líder que no toma importancia de los trabajos que se pueden realizar.

En este tipo de estilo de liderazgo, el líder no participa en la formación de colectivos, ni tampoco participa en la distribución de las tareas que se pueden asignar a los

integrantes del grupo, y si los hace, trae consigo, por lo mismo que puede intervenir con comentarios no acertados a que el colectivo tenga rivalidad y aparezcan la camarillas, los resultados no sean los esperados, quede el grupo de forma desorganizada y finalmente los resultados sean los más bajos y no importantes para la organización.

2.2.1.3. *Importancia de los Estilos de Liderazgo*

Es importante entender lo que realmente es un liderazgo; esto debido a que hoy en día las organizaciones o las empresas, hacen uso de líderes que logren manejar y desarrollar las actividades y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización.

Es importante el liderazgo, en muchas cosas que se dan en el vida, estableciéndose inclusive en el tema organizacional, donde se implementan los liderazgos empresariales, puesto que es el líder, quien es el principal responsable de cumplir con los objetivos organizacionales y que estas sean mucha más efectivas y rápidas, es por tanto el liderazgo, un contexto donde se logre desarrollar las transformaciones sociales, por lo que tiende a ser una de las funciones más importantes dentro de las organizaciones, comunidades o sociedad, por ser consideradas importantes, relevantes e influyentes.

Es por ello que las grandes organizaciones son dependientes del liderazgo, por todo ello es la importancia que se tienen de lo que es ser un líder y establecer el liderazgo dentro de la organización, este líder tiene la capacidad de establecer una adecuada comunicación y lograr mejorar la capacidad de realizar la integración de sus subordinados, con la única finalidad de poder lograr objetivos en común, en conclusión, podemos manifestar el liderazgo es importante, porque es considerado como un punto muy especial para la duración de cualquier organización empresa, más aún si tomamos en consideración que tiene la capacidad de poder guiarse y poder dirigirse a sí mismo.

Saber que los estilos de liderazgo, van a permitir a realizar acciones que sirvan para realizar las respectivas evaluaciones y saber si está logrando cumplir con todos los

propósitos establecidos, esto es parte del autoconocimiento, que es una herramienta muy importante para la inteligencia emocional, donde los estilos de liderazgo, se han adaptado a los cambios constantes del entorno debido a la naturaleza y accionar de las empresas.

Existen formas y diseños que hacen conocer los estilos de liderazgo en las organizaciones, la mayoría están integradas por reactivos que plantean situaciones comunes con diversas alternativas de solución. Estas pruebas evalúan la manera de resolver una situación o problema y la influencia que tiene la personalidad del líder en esta manera de resolver.

Existen líderes muy enfocados al cumplimiento de objetivos o los llamados centrados en la tarea, pero también los hay quienes se preocupan mucho por las personas que son empáticos y le dan prioridad al bienestar de las personas. La habilidad de todo líder no es solo lograr un balance entre estas dos variables sino saber cuándo centrar la importancia en los objetivos y cuándo hacerlo en las personas que conforman el equipo de trabajo.

2.2.1.4. *Enfoque de Liderazgo de Kurt Lewin*

Según Lewin, la psicología social, es un aspecto que sirve para poder establecer una posibilidad de lograr que un grupo de personas logre establecer sus pensamientos como si fuera una nueva acción de estudios, de un gran conjunto de fenómenos que son variables las cuales son aportes para las investigaciones, por ello Lewin estableció ese conjunto de estudios, trajo consigo importantes aportes y tomo singular importancia por muchas razones como son:

Primero, el dominio de entonces respecto al enfoque individual, fue tendencia, lo cual trajo consigo la identificación en el grupo de personas, que era el contexto de aparecer como un bloque único y continuo, las cuales estaban integradas por personas y sus respectivas actividades.

Segundo, respecto a la problemática de la eficiencia, se plantea más, en los ambientes empresariales, industrializados y en los espacios de producción en general, además del aspecto de educación, aquí es donde Lewin mencionaba que los

grupos establecidos puedan modificar los resultados que se obtiene del proceso de la productividad y sobre todo del aprendizaje.

En tercer lugar, se realiza la interrogación al grupo en general y donde se puede cuestionar de forma intensa su propia naturaleza, y de su propia existencia, logrando establecerse en una situación que busca realizar la explicación de las reglas de juego y sobre todo tomando en consideración las dimensiones de las relaciones interpersonales dentro del grupo.

Además Kurt Lewin, direcciona al grupo como si fuera un solo mecanismo de análisis, porque este mecanismo es de mucha importancia, y porque realiza estudios de acuerdo al contexto que se presenta, el liderazgo se plantea en la articulación de tres factores, una que se diferencie lo que se emerge del grupo, segundo como aquello que hace realizar labores al grupo, buscando cumplir objetivos y tercero la acción que articula y libera los estados particulares, además de estrechar lazos muy fuertes con sus subordinados, por lo que Lewin, afirma que el grupo se forma como un campillo que puede considerarse como una fórmula matemática en relación de vectores de fuerza y de los rigores que los traspasan. Lo cual determina que la fuerza del colectivo para el líder y para los propios subordinados, que establecer el proceso de búsqueda del colectivo, que al realizar la atención necesaria respecto al campo, el cual indica el suceso que en condiciones bajas, puede influir el comportamiento de un líder sobre ciertas acciones del colectivo.

2.2.1.5. Teorías de los Estilos de Liderazgo

Según James (1996), considera que los estilos de liderazgo, se tiene que establecer en un conjunto de enfoques teóricos, las cuales las clasifica de la siguiente manera:

El enfoque funcional: Donde el enfoque el líder es realizar sus acciones de forma correcta, de acuerdo a las necesidades del grupo, es decir, en función a una determinada finalidad.

El enfoque empírico: El líder, es la persona que es elegido, por el conjunto de las personas que son parte del grupo, para que sea el líder del colectivo.

El enfoque institucional o sociológico: En este tipo de enfoque el líder tiene la posibilidad, de acuerdo al nivel donde se encuentra, de poder establecer algunas acciones y que estas estén dirigidas de forma específica, puedan ser ejecutadas por el colectivo sin ningún problema.

El enfoque cognoscitivo: El líder es elegido por sus cualidades, experiencia y conocimientos adquiridos, de un conjunto de personas que integran el colectivo, se considera al líder como una persona que tenga carisma y demuestre el trabajo colectivo.

El enfoque naturalista: El líder es una persona que tiene ciertas fortalezas como por ejemplo tener una personalidad definida, tiene expresiones muy adecuadas y tiene mucha convicción en lo que dice, y que si ejerce una influencia en los demás.

El enfoque conductista: Se concentra fundamentalmente las funciones de los diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo a algunos realizados, estas están articuladas con las tareas y las acciones, que buscan mantener al colectivo, y las cuales deben ser realizadas por varios integrantes del colectivo, para que pueda funcionar adecuadamente.

El enfoque de contingencia: Este tipo de enfoque nos establecerá el pronóstico de aquel tipo de estilo de liderazgo, que será considerado como el más efectivo en una situación que se pueda presentar.

➤ ***Teoría de rasgos de personalidad***

El líder tiene determinados rasgos innatos, y que algunos de estos rasgos sean a consecuencia de la experiencia obtenido en el manejo de grupos o colectivos, la teoría de los rasgos, no menciona que un líder posee ciertos rasgos que son característicos las cuales las diferencian de los otros tipos de personas líderes y que

estas diferencias pueden ser considerados en el aspecto fisiológico, donde se mira el aspecto personal de la persona. Según Dellepiane (2004) en la teoría de rasgos, el líder tiene rasgos muy específicos de personalidad que lo diferencian de otros líderes y por medio del cual pueden realizar las influencias necesarias en el comportamiento de los integrantes de los colectivos, considera que estos rasgos específicos que diferencien son los siguientes: Empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento relativo al trabajo.

➤ ***Teoría del liderazgo carismático***

Esta teoría presentada por Warren (2006), nos menciona que las personas que se consideran con ciertas competencias de liderazgo importantes, es simplemente porque en ellos se encuentran características de actitudes y comportamientos que son carismáticos para los demás. y que estas características son las siguientes: Tener confianza en uno mismo, tener una capacidad visionaria, tener un comportamiento bien definido, poseer la capacidad de cambio.

➤ ***Teoría del modelo de participación del líder***

Esta teoría nos muestra que es importante considerar la participación del líder frente a los integrantes del colectivo para poder tomar decisiones, y que esta participación se caracteriza por varias acciones como: la obtención de la información adecuada, articulando con ello la de proporcionar de forma individual ciertas ideas y posibles sugerencias, lo que generará y se evaluará ciertas alternativas para lograr solucionar ciertas situaciones.

➤ ***Teoría del modelo del liderazgo transformacional***

El modelo del liderazgo transformacional, se basa en que el líder logre inspirar a los subordinados y lograr llegar a ellos proporcionándole ciertos intereses de forma personal y que estén relacionados con los objetivos de la empresa, teniendo la capacidad de establecer efectos muy profundos y sobre todo permanentes en los trabajadores o subordinados.

El liderazgo transformacional, se determina en función a las dimensiones siguientes:

- **Primera dimensión,** a la que se le conoce como carisma, es donde el líder transformacional, tiene un prestigio conocido por realizar acciones que determinan obtener respeto y autoridad, el cual le da la prioridad de lograr entusiasmar y lograr la transmisión de mucha confianza a sus subordinados.
- **Segunda dimensión,** considerada como lo individual, donde se determina los tiempos necesarios para poderse dedicar en las atenciones de las diversas necesidades y requerimientos individuales de los subordinados.
- **Tercera dimensión,** es la estimulación intelectual, que es una de las dimensiones que se inicia del principio en donde los subordinados son personas inteligentes, entonces si se basa en este principio, podemos mencionar que las personas se articulan con el líder en base a ciertas potencialidades las cuales le sirven para poder estimularse como ser creativos e innovadores, buscando el cambio, las cuales podemos establecer como acciones importantes de la calidad total.
- **Cuarta dimensión,** se refiere a la motivación inspiradora, que es la que se considera como la forma de establecer la innovación y la creatividad, puesto que con ellas se puede realizar las comprensiones referentes al clima del desarrollo organizacional. Establecer una inspiración, implica considerar reflexionar, aceptar el cambio y asumir los riesgos que tiene como finalidad establecer los cambios que se requieren realizar.
- **Quinta dimensión,** se refiere a la tolerancia psicológica, aquí es donde el tipo de liderazgo en la empresa se direcciona en un espacio de intercambio que es bastante turbulenta, las cuales puede ocasionar grandes desequilibrios emocionales del liderazgo en la organización, por la forma de relación personal que se realiza con los subordinados y entre ellos mismos, estableciendo un tipo de clima organizacional, y que es de mucha importancia que exista cantidades grandes de

sentido de humor, que busque bajar el temperamento muy alzado que pueda encontrarse en las organizaciones y mejore los conflictos y tensiones.

- **Sexta dimensión**, es la cultura de participación, en esta se hace conocer que el líder, busca crear ciertas formas que sean favorables para sus subordinados, con la finalidad de establecer bien la misión, haciéndoles participar en el cumplimiento de la visión y buscar la aprobación de forma conjunta respecto a los valores que serán considerados como bases de la organización, y que nos lleva a plantear que el líder delegue su autoridad entre sus subordinados y que ellos mismos puedan desarrollarse como nuevos líderes en relación a su centro de labores.
- **Séptima dimensión**, que es la actuación del directivo, es aquí donde el líder desarrolla un papel muy interesante y de forma simbólica respecto a la autoridad, que le permite ser el representante de la institución, y por todo ello, este líder debe enseñar con ejemplos, acciones, con factores como honestidad, estar dispuesto a realizar los trabajos duros, las cuales deben estar articuladas a la visión, misión y los valores que quiere proponer la empresa u organización.
- **Octava dimensión**, que es la influencia idealizada, este tipo de dimensión, fundamentalmente pone en acción la influencia idealizada, que consiste en que el líder debe ser un ejemplo para sus subordinados, es decir, debe ser una persona que represente la admiración, el respeto y sobre todo que logre inspirar mucha confianza a los demás, que llegue al momento en que los subordinados logren identificarse con él, y que desean hacer lo mismo y para poder lograr todo ello es necesario que el líder exprese una integridad y una moralidad adecuada e intachable.

2.2.1.6. Liderazgo

(Knoetz, Harold y Heinz Weinhrich, 2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, pág.144).

French y Bell (1996) exponen: El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64)

Para (Idalberto Chiavenato, 2006. p. 104) liderazgo “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo “es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define liderazgo como “un conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Según (Human & Partners, 2013), menciona que “el liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización”.

2.2.1.7. Teorías del Liderazgo

Según (Gómez-Rada, 2002) y (Sánchez, 2010), logran establecer coincidencias de que las teorías del liderazgo se consideran en tres grandes bloques y son las siguientes:

Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX): En este enfoque (Gómez-Rada, 2002) al igual que (Sánchez, 2010), mencionan que las posibles explicaciones que se dan referente al liderazgo, se relacionaban con ciertas características de índole personal de aquellas personas que tenían cualidades de ser líderes. Por lo que, en el tiempo, se reafirmaron ciertas hipótesis respecto a los rasgos de forma específica en la personalidad del líder, partiendo del supuesto de que el líder, tenía una gran capacidad de influir en las demás personas, porque poseían una cantidad de cualidades innatas, que eran muy superiores a las demás personas.

(Pascual, 1987), citado en Sánchez (2010) sostiene que:

No existe un perfil de personalidad ideal de un líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad, por lo que poco a poco este enfoque se fue abandonando (p. 38).

Teorías situacionales o funcionalistas: Para (Gómez-Rada, 2002) y (Sánchez, 2010), las teorías con enfoque personalista se están dejando de lado y, por ello se establece una explicación nueva respecto al liderazgo, el cual se centra en la conducta del líder, es decir, que es lo que hace, y en el tema de su personalidad no es muy importante.

De acuerdo a (Sánchez, 2010), el punto de partida de este contexto lo encuentra en la Teoría del Campo Social de Kurt Lewin y más específicamente en los experimentos realizados por Lewin conjuntamente con Lippitt y White en los años 1938 y 1939, donde los diferentes climas organizacionales del conjunto de personas en relación con estilos de liderazgo: como el líder autoritario, líder democrático y el líder laissez-faire, trajeron resultados muy importantes para el desarrollo del liderazgo en el campo empresarial en donde la investigación, según Sánchez (2010) y Gómez-Rada (2002), se fundamentó en comprobar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo estableciendo acciones que se tienen que realizarse y cumplirse.

Teorías contingenciales: Finalmente, de acuerdo a (Sánchez, 2010), surgen las teorías contingenciales, que viene a ser un enfoque donde se tomaba en cuenta la relación de un tipo de líder con determinadas características de situaciones en donde se tenían que realizar ciertas actividades o tareas, y que se consideraban las siguientes teorías: La Teoría de la contingencia de Fiedler: Donde los estilos de liderazgo pueden ser consideradas la existencia de líderes que se relacionen con grupo de personas o a líderes que se orienten más a las tareas. La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goalththeory”) de Robert House y colaboradores, donde se presenta a los estilos de liderazgo con las siguientes proposiciones: ser considerado como un líder además de ser directivo, se consideraba al líder como una persona que

apoya, que sea un líder que participa, y, que el líder se centre en el logro de sus actividades. La teoría situacional del liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, donde existen una serie de estilos de liderazgo, las cuales los sustenta como líderes que dan órdenes, que saben persuadir a las personas, que les gusta participar y delegan funciones a sus subordinados, su principal contingencia que considera esta teoría es respecto a su madurez de los subordinados. Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990), esta teoría contempla tres estilos de liderazgo, de los cuales dos de ellos se dividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) además del grupal. Respecto a las contingencias se consideran entre 7 ó 12 atributos de los problemas de decisiones, que son las siguientes: considerar importante las acciones, la información deben ser fiables, tener una adecuada estructuración, aceptar de buena manera, tratar de evitar los conflictos y otros.

Por consiguiente, podemos manifestar después de tener todo un conjunto de investigaciones respecto a las teorías sobre el liderazgo en el correr de los tiempos, podemos mencionar que la teoría de Kurt Lewin, son los que han sido propuesto como una de las tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo, que se ha planteado a lo largo de la Historia, y una de las que más han trascendido hasta los últimos tiempos.

2.2.2. Gestión del Talento Humano

2.2.2.1. Definición de la Gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2009), define a la gestión del talento humano como:

Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, además es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados y que todos los gerentes son gerentes de

personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

(Eslava, 2004), define a la gestión del talento humano como un “enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”.

(Vallejo, 2016), define a la administración del talento humano como:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, y que para ello es necesario tener en cuenta la estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado, además, menciona que la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

(Schuler, 1992) define la gestión del talento humano como la “gestión estratégica de los recursos humanos, en todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de la persona a la hora de formular e implantar estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y afectan el comportamiento de los individuos a medio y largo plazo”.

(Amechazurra, 2010), define al talento humano como “el valor diferencial por excelencia, cuyo objetivo es lograr que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente de manera inteligente, agregando valor e innovación, es decir, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento”.

(Milkovich & Boudrew, 1994), definen la gestión del talento humano “como una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influyen en la eficiencia de estos y de las organizaciones”.

(Byars & Rue, 1983), definen a la gestión del talento humano como “el área administrativa que está relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa”.

(Jericó, 2001), menciona que el talento humano es:

Son las competencias que están comprometidas a hacer cosas y que mejoren los resultados en la organización, considerando al profesional con talento como un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

(Dessler, 2006), menciona que la gestión del talento humano “son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la empresa”.

(Louffat, 2012), define a la administración del talento humano como:

El proceso proactivo, que planea, organiza, dirige y controla los fundamentos, las técnicas, las metodologías y/o practicas especializadas de reclutamiento selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto.

(Lledo, 2011), define a los recursos humanos como “un enfoque de aplicación y prácticas de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental, para el desarrollo exitoso de los procesos, y que al final las personas son los responsables de ejecutar actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos”.

2.2.2.2. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2009) en su libro “Gestión del Talento Humano”, hace mención que la gestión del talento humano se basa en función a procesos dinámicos e interactivos, y que para que se plasme un adecuado desenvolvimiento de las personas dentro de las empresas u organizaciones, hace referencia que esos procesos son las siguientes:

- ✓ **Procesos para integrar personas:** Son todas las acciones que se realizan para poder incluir a nuevo personal a la organización, se le conoce como los principales procesos que sirven para la provisión o abastecimiento de personas, en estos procesos se incluye el reclutamiento y selección de personas.
- ✓ **Procesos para organizar a las personas:** Son las diferentes etapas donde se realizan los diseños de las diferentes actividades que las personas realizan en las organizaciones, con el propósito de orientar y acompañar su desempeño laboral, en ellos, se tiene en consideración el diseño y los puestos organizacionales, así como el análisis y la descripción de los puestos dentro de la empresa.
- ✓ **Procesos para recompensar a las personas:** Son las fases que sirven para poder establecer las formas de incentivar a todas la personas o trabajadores de una organización, para que se sientan confortables y logren satisfacer todas necesidades que requieren, y que incluye las recompensas, las mejores remuneraciones y las prestaciones y servicios sociales.
- ✓ **Procesos para desarrollar a las personas:** Son todas las acciones que se realizan para lograr capacitar y mejorar el desarrollo profesional de todas las personas que forman parte de la organización, donde se considera todos los procesos para integrar a las personas, se logre mejores competencias, existan los programas de cambios, el desarrollo de carreras, los programas de comunicación y conformidad.
- ✓ **Procesos para retener a las personas:** Son todos los procesos, que buscan crear las mejores condiciones ambientales y psicológicas, que beneficien a las personas, en el desarrollo de sus diversas funciones y actividades, considerando

dentro de ellas el trabajo de la cultura organizacional, el buen clima laboral, la disciplina, la higiene y la seguridad laboral, mejora de la calidad de vida, las relaciones sindicales, entre otras.

✓ **Procesos para auditar a las personas:** Son los diferentes pasos que se realizan en las organizaciones, con el propósito de darle los seguimientos y controles de todas las actividades que realizan las personas y poder obtener los resultados en base a una evaluación, donde se considera, además, el banco de datos y los sistemas de información administrativa.

2.2.2.3. Importancia de la Gestión del Talento Humano

En la actualidad, el ser humano es considerado como el artífice de cambio, mejora y desarrollo en las instituciones, este nuevo enfoque deja atrás la concepción de que las personas son un recurso más de la cadena productiva empresarial y que deben ser administrados como el dinero, los materiales, las maquinarias, dando lugar a que las personas sean concebidas como seres con talentos, necesidades, intereses y aspiraciones, que dan sentido a los procesos y que agregan valor a las organizaciones, pues es evidente que solo con una adecuada gestión del talento humano las organizaciones podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo (Caicedo & Acosta, 2012).

En este contexto, (Chiavenato, 2009) afirma que la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entonces, a partir de lo planteado por este autor, las empresas han hecho cambios profundos en la forma de gestionar personas, profesionalizando sus áreas de talento humano y dándoles un rol estratégico.

Estos cambios impulsan la creatividad e innovación constante y obligan a buscar nuevas estrategias para mejorar procesos y asegurar que éstos sean eficientes y eficaces; especialmente los relacionados con la administración del talento humano, pues durante las últimas décadas han sufrido transformaciones profundas y por varias

etapas que han marcado la forma de concebir a las personas dentro de las empresas, pasando desde la etapa de relaciones industriales, la administración de recursos humanos y la actual, denominada gestión del talento humano (Riascos & Aguilera, 2011).

Tal como se manifiesta en la revista *Capital Humano* (2011, p. 18):

Identificar, desarrollar y fidelizar el talento, debe ser, por tanto, un imperativo para todos los mandos intermedios o líderes empresariales, que deben perseguir una óptima gestión de sus recursos humanos con el propósito de garantizar el constante incremento de la productividad y de la creatividad en sus equipos; así como para potenciar la innovación desde la base de la pirámide y lograr ampliar la visión global del mercado al que pertenece la organización.

Uno de los mayores desafíos para el área de talento humano, se da lugar desde antes de la incorporación del trabajador a la empresa, por lo tanto, es necesario captar talentos desde la oferta de trabajo, además, algunas empresas aplican el employer branding como una estrategia para lograrlo, pues han construido su marca para que resulte atractiva para los empleados actuales y talentos potenciales, que contemplan paquetes de beneficios psicológicos, económicos y funcionales que ayudan a las organizaciones a crear una marca competitiva en el mercado laboral e incrementar postulantes interesados en formar parte de la empresa, esto facilita la selección de empleados adecuados y proporciona ventaja estratégica a la organización (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010).

La poca literatura que se tiene de la gestión del talento humano y la importancia de atraer y retener docentes investigadores, es una brecha que preocupa en el ámbito académico, según lo que manifiesta (Moreno, 2006) se puede establecer que, de los estudios revisados, se colige que en el sector educativo de países desarrollados y en desarrollo, el profesorado calificado se está convirtiendo en un bien escaso, que es más difícil de atraer y retener en las instituciones (OCDE, 2005).

(Manso & Ramírez, 2011) aseguran que una de las características de los países que tienen mayor éxito educativo, es la capacidad de diseñar estrategias que permitan mantener a los mejores docentes por medio de políticas capaces de atraer y retener a los más competentes; sin embargo, a pesar de que ninguno de estos países ha logrado desarrollar un sistema integral de políticas educativas, sus propuestas son muy

interesantes e invitan a reflexionar, especialmente acerca de los procesos de selección y formación.

Por todo lo mencionado podemos concluir que la Gestión del Talento Humano, es un tema de mucha importancia y crucial para las empresas en general, pues del adecuado manejo del personal se puede establecer el éxito organizacional, por lo que, en la actualidad las organizaciones realizan inversiones en el procesos de mejora de los trabajadores y se considera dentro de la misma como una de las principales áreas operativas, considerando al talento humano como uno de los principales socios estratégicos, potenciando el trabajo en equipo y transformar a la organización desde el primer momento y considerar como su propósito, que las personas se desarrollen integralmente de forma individual y grupal, y poder conseguir el crecimiento y desarrollo de la organización.

2.2.2.4. *Objetivos de la Gestión del Talento Humano*

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos, y que para ello es necesario que los responsables de las organizaciones traten a los trabajadores como esos activos que buscan la eficacia y la eficiencia organizacional.

(Chiavenato, 2009), define que el objetivo general de la gestión del talento humano “es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad, de lograr el despliegue de las personas en todas sus habilidades y capacidades, buscando eficiencia y competitividad organizacional”, en síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- ✓ Apoyar a la empresa a cumplir con su misión y los objetivos institucionales.
- ✓ Volver competitiva a la empresa.
- ✓ Proporcionar a la empresa trabajadores o personas con competencias.
- ✓ Permite realizar la autorrealización y satisfacción de la persona en el trabajo.
- ✓ Buscar el desarrollo y mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Gerenciar el cambio.

- ✓ Plantear políticas, establecer la ética y desarrollar comportamientos responsables.

Además, se hace uso de objetivos explícitos fundamentales, que buscan alcanzar la eficiencia de la gestión del talento humano:

- ✓ Atraer candidatos con competencias y capacidad de decisión que son necesarias en las empresas.
- ✓ Retener a los trabajadores que se requieren.
- ✓ Motivar a los trabajadores, con el propósito de lograr el compromiso con la empresa.
- ✓ Apoyar a los trabajadores en el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.

Los grandes retos que se plantean en las diferentes organizaciones en el área de recursos humanos, es cada vez más importante, debido a que la aplicación de las estrategias que velan las responsabilidades de una organización, va más allá del cumplimiento de los compromisos legales y voluntarios de parte de los trabajadores, debido a que son los trabajadores quienes hacen posible que se cumplan con los compromisos que se tiene con los grupos de interés.

Además de seguir con las acciones de potencializar y maximizar de los grandes valores que tiene el talento humano y que las entrega a las empresas, buscando a los mejores, gerenciando adecuadamente las relaciones laborales, desarrollando las habilidades y las competencias de los trabajadores, mejorando el tema de seguridad e higiene laboral, bienestar, cultura y clima organizacional,

Hoy en día, las organizaciones tienen claro que el proceso de la retención estratégica de los trabajadores es vital, y que requiere su atención prioritaria, siendo este uno de los objetivos más importantes en el nuevo proceso de la gestión del talento humano.

2.2.2.5. *Procesos de la Gestión del Talento Humano*

Chiavenato, menciona que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en vertientes como la admisión de personas que se relaciona de forma directa con los procesos de reclutamiento y selección de personas,

en el diseño y evaluación del desempeño de las personas, en el desarrollo y crecimiento de las personas; en la retención del personal y en el monitoreo de las personas en base a los sistemas de información gerencial y bases de datos.

Los procesos de la gestión humana, se relacionan con las actividades y funciones que realizan los responsables de las diferentes áreas de trabajo, así como establecer las políticas y prácticas que sirve para administrar el desempeño de los trabajadores como:

- ✓ El análisis y la descripción de los cargos.
- ✓ Diseño de cargos.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Contrataciones de los candidatos que son seleccionados.
- ✓ Orientación e inducción de los nuevos gerentes.
- ✓ Gestión de cargos y salarios.
- ✓ Incentivo salarial y beneficio social.
- ✓ Evaluación del desempeño de los trabajadores.
- ✓ Comunicación con los trabajadores.
- ✓ Capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- ✓ Desarrollo organizacional.
- ✓ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- ✓ Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

2.2.2.6. Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

El planeamiento estratégico que se realiza en las organizaciones, nos muestra el camino a seguir y nos da a conocer todos los procesos que se requieren para que las empresas que se presentan en el mercado, para ser los mejores, pero, es necesario que esta definición esté ligada en los estudios de los recursos humanos, que como sabemos es el activo más importante en una organización y que con las actividades eficaces de su personal logre cumplir con las metas y objetivos trazados. La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día, esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la

capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Avaro, 2006: pág.28).

Otros de los retos que tienen los responsables del tema de los recursos humanos, es tener claro el tema de la incorporación y mantenimiento de los mejores trabajadores, donde las pautas y las diversas tácticas que son empleadas puedan cumplir con los objetivos más específicos de acuerdo al sector u organización. Además, de considerar que, a los trabajadores y funcionarios o directivos, lo que les mueve mejor el trabajo son las remuneraciones, lo cual trae consigo plantear algunas interrogantes de ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración?, entendiendo al talento como la acción de las personas que tiene capacidades y competencias para obtener resultados que sean beneficiosos para las organizaciones dentro del trabajo que realizan, además de marcar la diferencia, son los recursos escasos que se buscan, se captan y se retienen. Esto conlleva a los especialistas a establecer las siguientes interrogantes ¿por qué se fugan los profesionales con talento? y si ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento?, por todo lo mencionado, podemos decir que la Gestión del Talento Humano, en la actualidad enfrentara nuevos retos que serán muy significativos en las actividades y que las organizaciones deben plantear nuevos enfoques estratégicos, que sean más sociales y más humanos en todos sus procesos. Respecto a las competencias que deben tener los trabajadores en las organizaciones, estas deben llegar a las organizaciones de dos formas, primero cuando los trabajadores poseen esas competencias cuando se incorporan a la organización, por lo que es necesario, implementar y desarrollar adecuados procesos de selección de personal que pretenda tener candidatos con perfiles de cualificación deseado y segundo, la posibilidades de adquirir estas competencias por medios de programas de formación que se imparten dentro o fuera de la organización, por lo que es concluimos que el proceso de formación es una actividad importante y fundamental para incrementar el capital humano de la empresa, además mencionar que mediante una buena planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano, da a conocer la cantidad y el perfil de las personas adecuadas, que estén dispuestos a ser responsables y que sean aprovechados por las empresas, además de retener al mejor capital humano.

2.2.2.7. Las nuevas tendencias de la Gestión del Talento Humano

Las tendencias globales extremas, caracterizado por la innovación permanente; la globalización de los mercados; el uso de la tecnología; nuevas estructuras organizacionales, entre otras, que permiten entender la dinámica e importancia de que la gestión del talento humano sea flexible a estos diferentes escenarios expuestos y que la era de la tecnología de la información, integrada por la televisión, el teléfono y el computador generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global. Impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época (Herbert, 1984).

Kiernan, citado por (Chiavenato, 2009), menciona que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas:

- ✓ La fuerte influencia de las TIC's.
- ✓ La globalización de los mercados, la fuerte competencia y las grandes innovaciones administrativas, atraen una visión cosmopolita del mercado global.
- ✓ Los cambios de una economía basada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
- ✓ La hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- ✓ La falta de capacidad de los gobiernos nacionales por controlar sus propios destinos político-económicos.
- ✓ La convergencia sectorial e industrial o el crecimiento del "tercer sector", que forman la sociedad civil, en base en la cooperación y en las fusiones.
- ✓ El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, con alianzas estratégicas, con organizaciones virtuales.
- ✓ La sustitución de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras.
- ✓ El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Las organizaciones actuales requieren innovación y cambios profundos para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación, donde los procesos organizacionales se vuelven dinámicos contrarios a los escenarios estáticos actuales, los cuales son transitorios, además, los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes, por ello, en organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a actividades específicas para el logro de objetivos definidos (Nova & Beneyto, 2014).

Debido al impacto de las megatendencias globales y el avance de la tecnología, las organizaciones están rompiendo viejos paradigmas (Kiernan, 1997), como los conocidos once mandamientos, que brindan el potencial del capital intelectual en esta era digital:

- ✓ No jugar de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa, inventa las tuyas y que otros sigan tus pasos.
- ✓ Desarrollar estrategias y mecanismos que promuevan las innovaciones y creatividad en toda la organización.
- ✓ Examinar a la organización, para encontrar activos estratégicos escondidos, para después impulsarlos, conociendo a los colaboradores y sus diversos procesos.
- ✓ Desarrollar la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa.
- ✓ Ser proactivo y experimental.
- ✓ Romper barreras, salir de lo convencional, empoderar a tus colaboradores, con autonomía y capacidad de decisión.
- ✓ Emplear a todo el personal y sus competencias.
- ✓ Globalizar tus conocimientos, donde las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que puedes aprovechar.
- ✓ Admitir que la revolución eco-industrial está sobre nosotros y que los resultados financieros no son lo único que cuenta.
- ✓ Establecer el aprendizaje organizacional de la empresa.

- ✓ Desarrollar herramientas estratégicas para medir tu desempeño.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. Estilos de Liderazgo

(Kurt Lewin, 1939) define a los estilos gerenciales como las formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es importante tener en cuenta dos aspectos importantes en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor.

2.3.2. Gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2009), define a la gestión del talento humano como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, además es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados y que todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

2.4. Definición de términos

- **Estilo de Liderazgo:** (Kurt Lewin, 1939), son las formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es importante tener en cuenta dos aspectos importantes en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor.
- **Liderazgo:** (Kurt Lewin, 1939), es la persona, que guía, dirige o establece el rumbo, realiza las normas, el cual le da categoría y por ello logra atraer a la gente, creando un cambio más efectivo y por eso logra que otros lo sigan, está con la gente,

la mantiene unida y la guía a la dirección correcta.

- **Líder autoritario:** (Kurt Lewin, 1939), es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador, todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades.
- **Líder democrático:** (Kurt Lewin, 1939), es el tipo de liderazgo llevado a cabo por una persona que toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman una organización, aceptando las ideas y críticas que éstos puedan tener para de esa forma mejorar, además de responder cualquier inquietud que las personas tienen bajo su cargo.
- **Líder Laissez Faire:** (Kurt Lewin, 1939), es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores y donde el líder solo intervendrá si el subordinado solicita su ayuda.
- **Gestión del Talento Humano:** (Chiavenato, 2009), menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, además es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados y que todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.
- **Procesos para integrar personas:** (Chiavenato, 2009), Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

- **Procesos para organizar a las personas:** (Chiavenato, 2009), son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas:** (Chiavenato, 2009), son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** (Chiavenato, 2009), son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- **Procesos para retener a las personas:** (Chiavenato, 2009), son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- **Procesos para auditar a las personas:** (Chiavenato, 2009), son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Los Estilos de Liderazgo influyen de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El Líder Autoritario influye de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

- El Líder Democrático influye de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.
- El Líder Laissez Faire influye de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

2.6. Variables

- **Variable 01: Estilos de Liderazgo**
 - Líder autoritario
 - Líder democrático
 - Líder laissez faire
- **Variable 02: Gestión del Talento Humano**
 - Procesos para integrar personas
 - Procesos para organizar personas
 - Procesos para recompensar personas
 - Procesos para desarrollar personas
 - Procesos para retener personas
 - Procesos para auditar personas

2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables.

Variable	Definición	Definición	Dimensiones	Indicadores
	Conceptual	Operacional		
Estilos de Liderazgo	Son formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es importante tener en cuenta dos aspectos en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor.	En cada una de las organizaciones se tiene que establecer las formas de liderar y manejar correctamente, estableciendo el manejo individual y grupal de las personas, y considerar adecuadamente las formas de aplicación de cada tipo de liderazgo.	Líder Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones Individual ✓ Control del Subalterno ✓ Dirección vertical
	Autor: Kurt Lewin (1939)	Autor: Kurt Lewin (1939)	Líder Democrático	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones horizontal ✓ Administración compartida ✓ Motivación del personal ✓ Apoyo al Personal
Gestión del Talento Humano	Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, además es una función administrativa.	La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.	Procesos para integrar personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento ✓ Selección
			Procesos para organizar personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de Puestos ✓ Evaluación de desempeño
			Procesos para recompensar personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensas ✓ Remuneración ✓ Incentivos
			Procesos para desarrollar personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación y Desarrollo ✓ Aprendizaje y Capacitaciones
Autor: Chiavenato (2009)	Autor: Chiavenato (2009)	Procesos para retener personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Higiene y Seguridad ✓ Calidad de Vida ✓ Relación con los empleados y sindicato 	
			Procesos para auditar personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Banco de Datos ✓ Sistema de Información Administrativa

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ámbito temporal y espacial

El trabajo de investigación se realizó en los ambientes administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, que se encuentra en el distrito, provincia y región de Huancavelica.

3.2. Tipo de investigación

En la presente investigación se aplicó el tipo de investigación aplicada.

Que de acuerdo a lo mencionado por Zorrilla (1993: p. 43), dice que la investigación aplicada “guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

Por lo que, la presente investigación, se determinó la relación entre las variables Estilos de Liderazgo y la Gestión del Talento Humano.

3.3. Nivel de investigación

Para el presente trabajo de investigación se aplicó el nivel de investigación

correlacional, cuyo objetivo principal es poder describirnos si existe o no una relación entre los Estilos de Liderazgo y la Gestión del Talento Humano.

Según Hernández et al (2004: pág. 46-47), nos menciona que las investigaciones correlacionales “son estudios descriptivos, pues describen eventos y cuyo propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”.

3.4. Población, muestra y muestreo

3.4.1. Población

De acuerdo a Tamayo (2012), define a la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

Por tanto, en la investigación presente el objeto de estudio, estuvo integrado por 70 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.4.2. Muestra

Para Tamayo (2012), la muestra es “la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso y que es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Se tomó como muestra a 70 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica, y que para obtener la muestra óptima de personas a aplicar el instrumento se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

N :Tamaño de la Población (70)

P : Proporción estimada (50% ó 0,5)

Q : 1 - P (50% ó 0,5)

Z : Valor de distribución normal estándar de acuerdo al nivel de confianza (1,96)

E : Error de muestreo (precisión) (5%)

Considerando un nivel de confianza del 95%

Cuyo resultado fue de 59 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica como muestra óptima

3.4.3. Muestreo

El muestreo que se tuvo en consideración de acuerdo a la formula será de 59 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En nuestro trabajo de investigación se aplicó las técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, observaciones al personal administrativo y entrevistas informales.

Análisis bibliográfico y documental de libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información, que nos permitirá tener más conocimientos respecto a las variables materia de estudio.

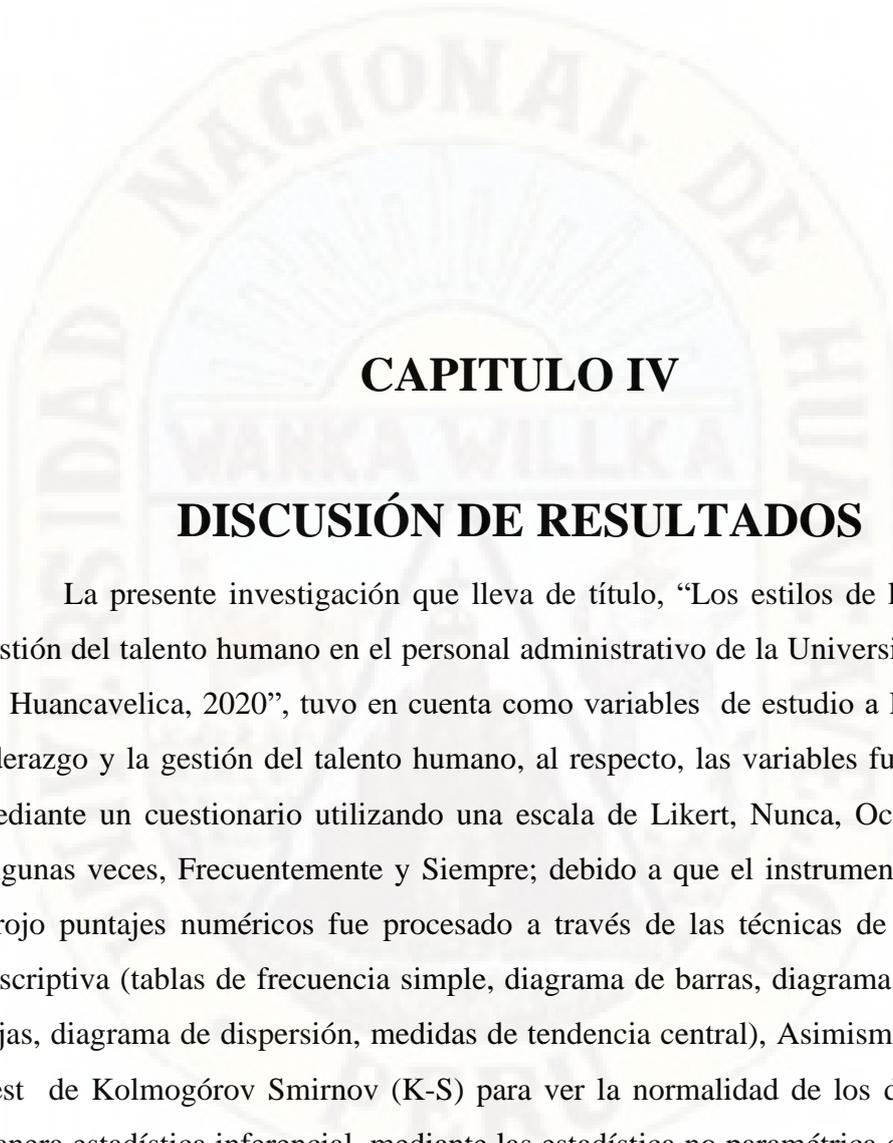
3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 25.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.

- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables de rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicará el paquete estadístico SPSS Ver. 25.0





CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación que lleva de título, “Los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020”, tuvo en cuenta como variables de estudio a Los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano, al respecto, las variables fueron medidas mediante un cuestionario utilizando una escala de Likert, Nunca, Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre; debido a que el instrumento que se usó arrojó puntajes numéricos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, diagrama de barras, diagrama, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central), Asimismo se utilizó el Test de Kolmogórov Smirnov (K-S) para ver la normalidad de los datos de igual manera estadística inferencial, mediante las estadística no paramétrica de correlación de Rho de Spearman y para la verificación de las hipótesis de investigación el Z por la naturaleza del alcance de la investigación y los objetivos planteados. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con la herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 26. Con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. Análisis de información

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

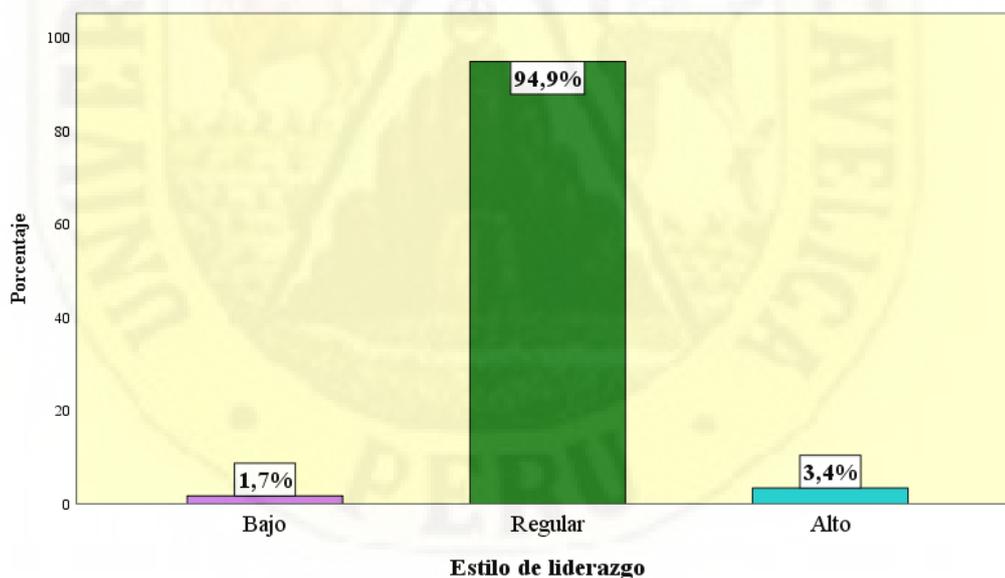
4.1.1.1. Resultados de la variable Estilo de Liderazgo

Tabla 2. Resultados de la variable Estilo de Liderazgo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,7
Regular	56	94,9
Alto	2	3,4
Total	59	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Figura 1. Diagrama de los resultados de la variable Estilo de Liderazgo



Fuente: Tabla 2

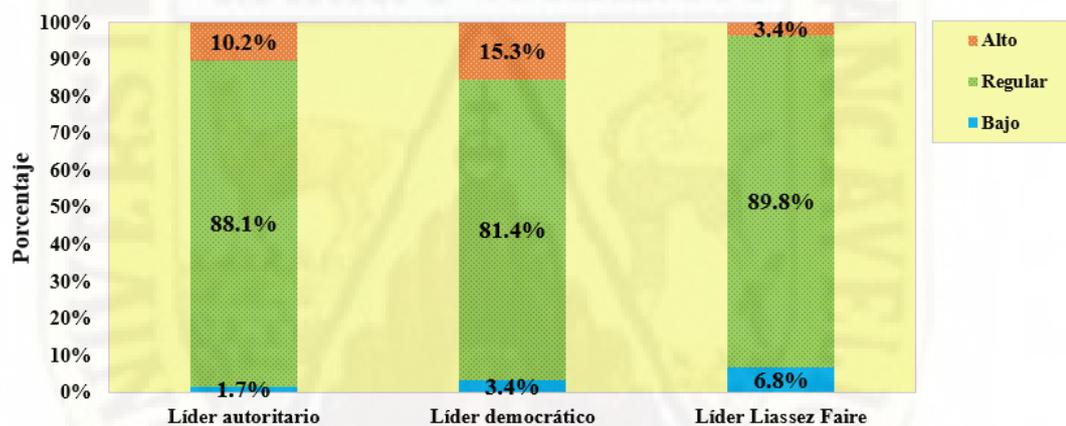
Como se puede detallar los resultados en la Tabla 2 y Figura 1 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica; del total de encuestados el 3,4% (2) precisan el nivel alto, el 94,9% (56) precisan en un nivel regular y el 1,7% (1) precisan en un nivel bajo.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo

Dimensiones de los Estilos de Liderazgo	Bajo		Regular		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Líder autoritario	1	1,7	52	88,1	6	10,2	59	100,0
Líder democrático	2	3,4	48	81,4	9	15,3	59	100,0
Líder Laissez Faire	4	6,8	53	89,8	2	3,4	59	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Figura 2. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo



Fuente: Tabla 3

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 3 y Figura 2 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica acerca de las 3 dimensiones del Estilo de Liderazgo que se detalla en lo siguiente: Para la dimensión 1 Líder autoritario, del total de encuestados el 10,2% (6) precisan el nivel alto, el 88,1% (52) precisan en un nivel regular y el 1,7% (1) precisan en un nivel bajo. Para la dimensión 2 Líder democrático, del total de encuestados el 15,3% (9) precisan el nivel alto, el 81,4% (48) precisan en un nivel regular y el 3,4% (2) precisan en un nivel bajo y finalmente para la dimensión 3,

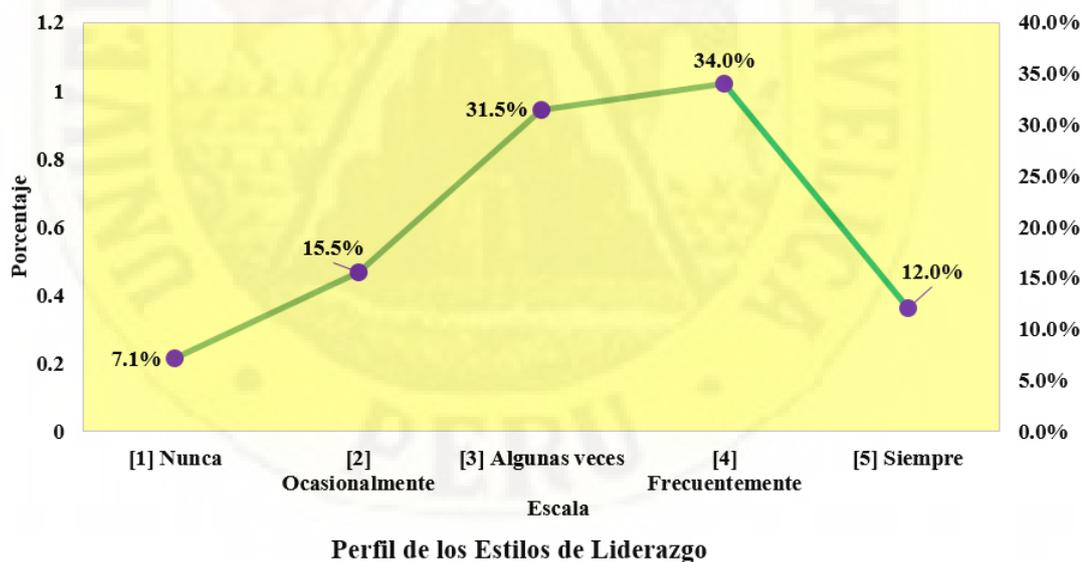
Líder Liassez Faire, del total de encuestados el 3,4% (2) precisan el nivel alto, el 89,8% (53) precisan en un nivel regular y el 6,8% (4) precisan en un nivel bajo

Tabla 4. Resultados del perfil de la variable Estilo de Liderazgo

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	67	7,1
[2] Ocasionalmente	146	15,5
[3] Algunas veces	297	31,5
[4] Frecuentemente	321	34,0
[5] Siempre	113	12,0
Total	944	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Figura 3. Diagrama del perfil de la variable Estilo de Liderazgo



Fuente: Tabla 4

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 4 y Figura 3, se observan los resultados respecto a la percepciones recabadas a los trabajadores administrativos nombrado de la Universidad Nacional de Huancavelica; en referencia a los Estilos de Liderazgo del total de encuestados, el 7,1% mencionan que nunca están de acuerdo

con los ítems del instrumento presentado, el 15,5% declaran ocasionalmente estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 31,5% declaran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 34,0% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 12,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

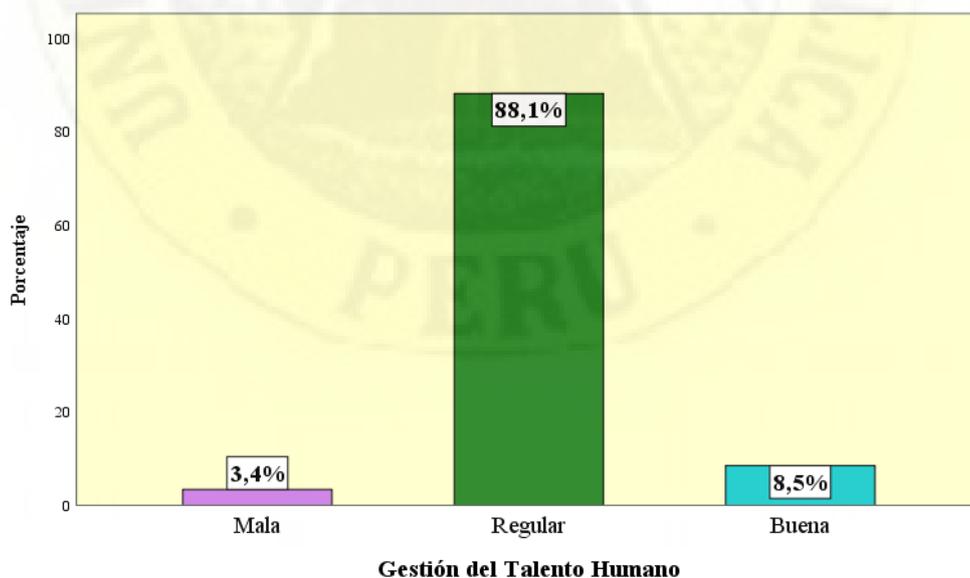
4.1.1.2. Resultados de la variable Gestión del Talento Humano

Tabla 5. Resultados de la variable Gestión del Talento Humano

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	3,4
Regular	52	88,1
Buena	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

Figura 4. Diagrama los resultados de la variable Gestión del Talento Humano



Fuente: Tabla 5

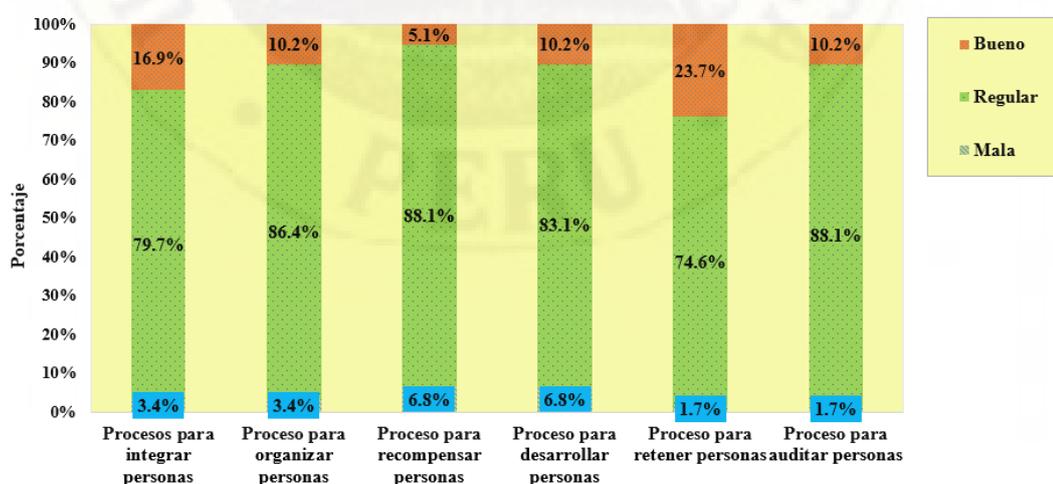
Como se puede detallar los resultados en la Tabla 5 y Figura 4 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica acerca de la Gestión del Talento Humano; del total de encuestados el 8,5% (5) precisan el nivel bueno, el 88,1% (52) precisan en un nivel regular y de igual modo el 3,4% (2) precisan en un nivel malo.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano

Dimensiones de la Gestión del Talento Humano	Mala		Regular		Buena		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Integrar personas	2	3,4	47	79,7	10	16,9	59	100,0
Organizar personas	2	3,4	51	86,4	6	10,2	59	100,0
Recompensar personas	4	6,8	52	88,1	3	5,1	59	100,0
Desarrollar personas	4	6,8	49	83,1	6	10,2	59	100,0
Retener personas	1	1,7	44	74,6	14	23,7	59	100,0
Auditar personas	1	1,7	52	88,1	6	10,2	59	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Figura 5. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano



Fuente: Tabla 6

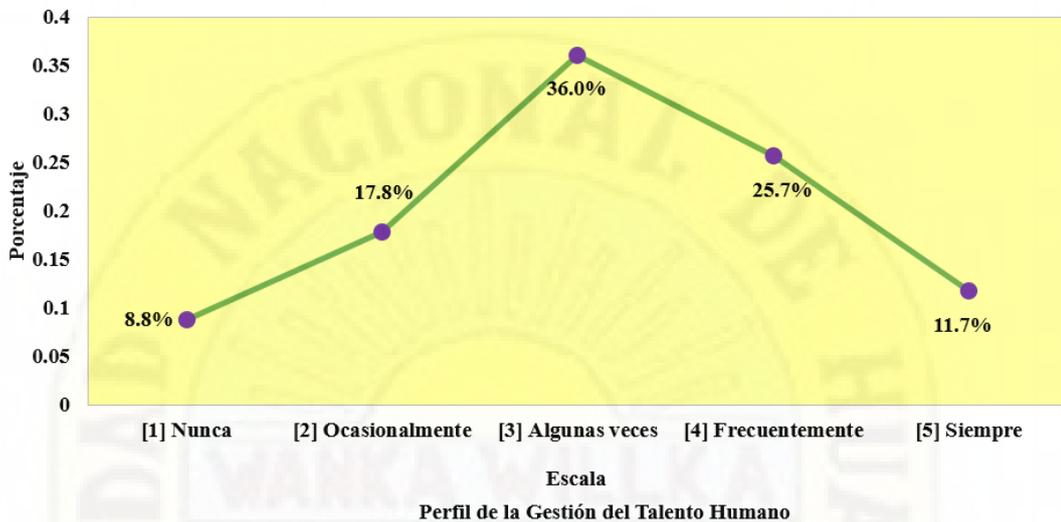
Como se puede detallar los resultados en la Tabla 6 y Figura 5 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica acerca de las 6 dimensiones de la Gestión del Talento Humano que se detalla en lo siguiente: Para la dimensión 1: Procesos para integrar personas, del total de encuestados el 16,9% (10) precisan el nivel bueno, el 79,7% (47) precisan en un nivel regular y el 3,4% (2) precisan en un nivel malo. Para la dimensión 2: Procesos para organizar personas, del total de encuestados el 10,2% (6) precisan el nivel bueno, el 86,4% (51) precisan en un nivel regular y el 3,4% (2) precisan en un nivel malo. Para la dimensión 3: Procesos para recompensar personas, del total de encuestados el 5,1% (3) precisan el nivel bueno, el 88,1% (52) precisan en un nivel regular y el 6,8% (4) precisan en un nivel malo. Para la dimensión 4: Procesos para desarrollar personas, del total de encuestados el 10,2% (6) precisan el nivel bueno, el 83,1% (49) precisan en un nivel regular y el 6,8% (4) precisan en un nivel malo. Para la dimensión 5 :Procesos para retener personas, del total de encuestados el 23,7% (14) precisan el nivel bueno, el 74,6% (44) precisan en un nivel regular y el 1,7% (1) precisan en un nivel malo y finalmente para la dimensión 6: Procesos para auditar personas, del total de encuestados el 10,2% (6) precisan el nivel bueno, el 88,1% (52) precisan en un nivel regular y el 1,7% (1) precisan en un nivel malo.

Tabla 7. Resultados del perfil de la variable Gestión del Talento Humano

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	73	8,8
[2] Ocasionalmente	147	17,8
[3] Algunas veces	297	36,0
[4] Frecuentemente	212	25,7
[5] Siempre	97	11,7
Total	826	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Figura 6. Diagrama de los resultados del perfil de la variable Gestión del Talento Humano



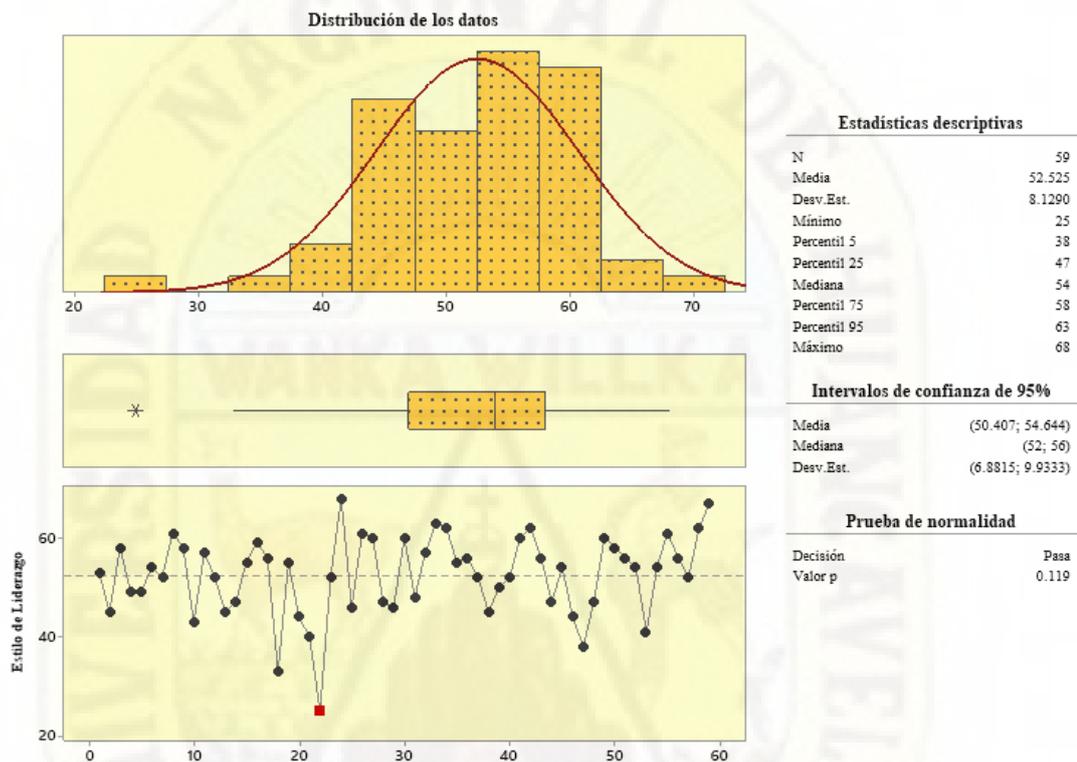
Fuente: Tabla 7

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 7 y Figura 6, se observan los resultados respecto a la percepciones recabadas a los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica; en referencia a la Gestión del Talento Humano del total de encuestados, el 8,8% mencionan que nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 17,8% declaran ocasionalmente estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 36,0% declaran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 25,7% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 11,7% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

4.1.2. Resultados a nivel inferencial

4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para la variable *Estilo de Liderazgo*

Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable *Estilo de Liderazgo*



Fuente: Software estadístico

Procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov-Smirnov.

Como se puede detallar los resultados en la Figura 7 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 01 Estilo de Liderazgo; Observamos que el valor para la media es 52,525; el valor de la desviación estándar es 8,1290 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Ahora bien, para poder determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

Ho:

La distribución de datos muestrales de la variable Estilo de Liderazgo tienen una distribución normal.

H1:

La distribución de datos muestrales de la variable Estilo de Liderazgo no sigue una distribución normal.

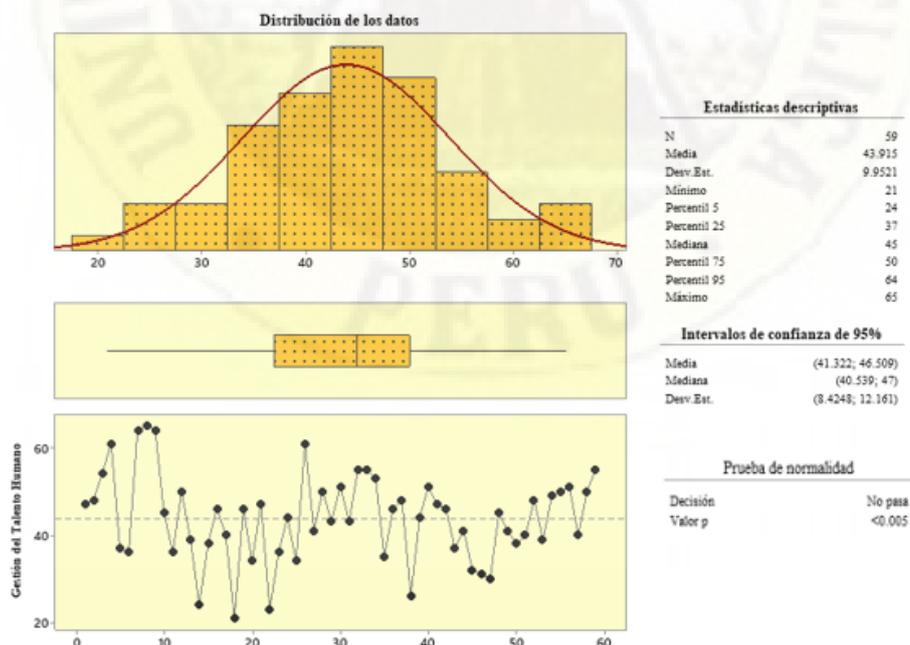
Para una muestra $n=59$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P > 0,05$$

Por lo tanto, procedemos a aceptar la H_0 y rechazamos la H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral es normal.

4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable Gestión del Talento Humano

Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable Gestión del Talento Humano



Fuente: Software estadístico

Nuevamente procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov-Smirnov.

Como se puede detallar los resultados en la Figura 8 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 02 Gestión del Talento Humano; Observamos que el valor para la media es 43,915; el valor de la desviación estándar es 9,9521 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Ahora bien, para poder determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

H₀:

La distribución de datos muestrales de la variable Gestión del Talento Humano sigue una distribución normal.

H₁:

La distribución de datos muestrales de la variable Gestión del Talento Humano no sigue una distribución normal.

Para una muestra $n=59$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P < 0,05$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos H₁ y rechazamos H₀. Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

4.1.3. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que la distribución muestral para la variable Estilo de Liderazgo sigue una distribución normal y la distribución muestral para la variable Gestión del Talento Humano no siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables optaremos la estadística de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Siendo:

r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

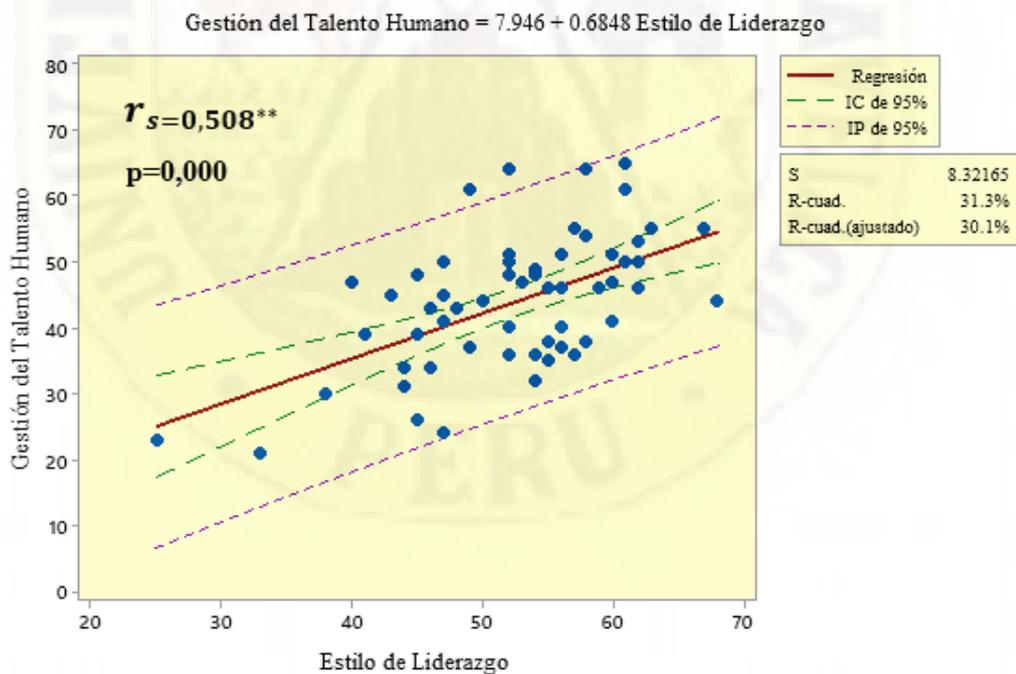
d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n : Tamaño de la muestra.

Así pues, luego de aplicar la fórmula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$r_s = 0,508^{**} = 50,8\% \quad (**) \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio



Fuente: Software estadístico

4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo:

$$\tanh\left(\operatorname{arcTanh}(r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}}\right)$$

Siendo:

tanh: Tangente hiperbólica

arctanh: Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$P(0,290 \leq \rho_s \leq 0,676) = 0,95$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

4.1.5. Relación categórica de las variables

Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables Estilo de Liderazgo y la Gestión del Talento Humano

		Estilo de Liderazgo						Total	
		Bajo		Regular		Alto			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión del Talento Humano	Mala	1	1,7	1	1,7	-	-	2	3,4
	Regular	-	-	50	84,7	2	3,4	52	88,1
	Buena	-	-	5	8,5	-	-	5	8,5
Total		1	1,7	56	94,9	2	3,4	59	100,0

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 08 observamos la tabla de doble entrada para los Estilo de Liderazgo y para la Gestión del Talento Humano, teniendo en cuenta los tres niveles bajo, regular y alto y malo, regular y bueno

respectivamente; es así describimos como sigue; el 1,7% (1) de casos tienen la actitud que la variable Estilos de Liderazgo viene hacer bajo mientras la Gestión del Talento Humano es mala; en tanto el 1,7% (1) de casos tienen opiniones que la variable Estilos de Liderazgo viene hacer regular mientras la Gestión del Talento Humano es mala; el 84,7% (50) de casos tienen opiniones que la variable Estilos de Liderazgo viene hacer regular mientras la Gestión del Talento Humano es regular; el 3,4% (2) de casos tienen opiniones que la variable Estilos de Liderazgo viene hacer alto mientras la Gestión del Talento Humano es regular, el 8,5% (5) de casos tienen opiniones que la variable Estilos de Liderazgo viene hacer regular mientras la Gestión del Talento Humano es buena.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

a) Sistema de hipótesis

- **Nula (H₀)**

Los Estilos de Liderazgo no se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alterna (H₁)**

Los Estilos de Liderazgo se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

$$\rho_s > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

$$z = r_s \sqrt{n-1}$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

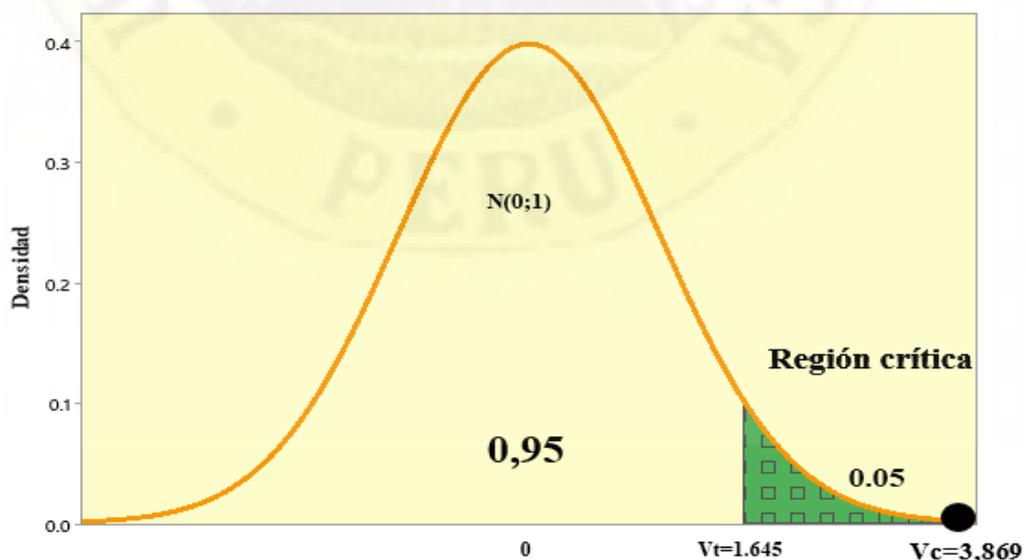
$$z = 0,508\sqrt{59-1} = 3,869$$

e) Toma de decisión

Tabulamos el valor calculado en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($3,869 > 1,645$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Los Estilos de Liderazgo se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(z \geq 3,869) = \int_{3,869}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,508^2 = 25,80\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable 01 los Estilo de Liderazgo explica las variaciones de la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020

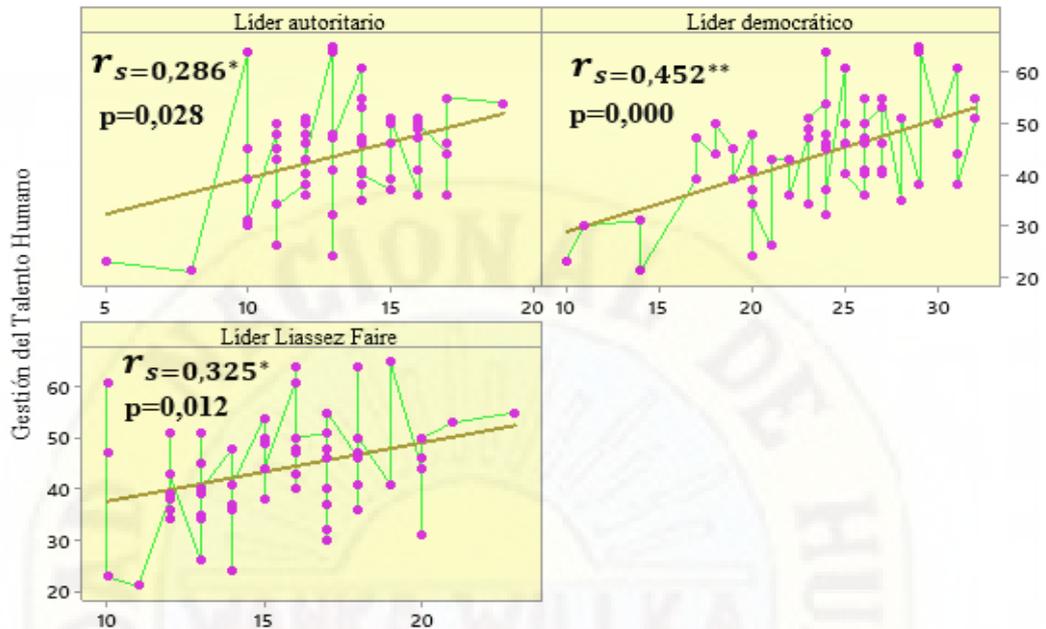
4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones Del Estilo de Liderazgo	Estadísticas de la relación con la Gestión del Talento Humano				
	r_s	$V_C = z$	$V_{z.cri}$	$V_C > V_{z.cri}$	Decisión
Líder autoritario	0,286*	2,180	1,645	True	Rechazo Ho
Líder democrático	0,452**	3,442	1,645	True	Rechazo Ho
Líder Laissez Faire	0,325*	2,475	1,645	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones



Fuente: Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (Ho):**

El Líder Autoritario no se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

- **Hipótesis alterna (H1):**

El Líder Autoritario se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,286^*$ con $p=0,028$ ($p<0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z=2,180$ y el valor crítico de $1,645$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($2,180>1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

El Líder Democrático no se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

El Líder Democrático se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,452^{**}$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z= 3,442$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,442>1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

El Líder Laissez Faire no se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

El Líder Laissez Faire se relacionan de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,325^*$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z= 2,475$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera

que se cumple la relación ($2,475 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Es así ya analizando y precisando todo los resultados en concordancia al objetivo general que es conocer cómo los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020., mediante el cálculo de la estadística correlación de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,508^{**}$ con ($p=0,000$) tipificado de acuerdo a la Tabla 10 correlación positiva media asimismo se halló el $R^2=25,80\%$; que es la evidencia empírica para dar cumplimiento a lo planteado en el objetivo general de la investigación. Asimismo, que en el diagrama de dispersión se observa que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua con lo cual confirmamos una relación directa y significativa.

Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación de r_s de Spearman

Valores de las correlaciones
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et.al (2014, p.3)

Asimismo, en los resultados obtenidos observamos que para la variable 01 Estilo de Liderazgo el nivel que tiene más preponderancia es el nivel regular con un 94,9% seguido del nivel alto con un 3,4% y el nivel bajo con un 1,7% de casos del total de encuestados. En tanto para sus tres dimensiones se detalla en lo siguiente.

Para el líder autoritario el nivel que más destaca es el nivel regular con un 88,1%. Para el líder democrático prevalece el nivel regular con un 81.4% y finalmente para la dimensión líder Liassez Faire prevalece el nivel regular en un 89,8%, del total de trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Cabe precisar los resultados obtenidos al contrastarlos y corroborarlos con Alarcón (2017), cuyas conclusiones: Que 64,25% de los docentes de las instituciones educativas consideran positivo el liderazgo directivo con relación a las dimensiones de la gestión pedagógica, en la gestión institucional y en la gestión administrativa. El liderazgo directivo y la variable clima organizacional, tienen una correlación significativa en las instituciones educativas del distrito de Cerro Colorado, tal como lo determina la correlación de r de Pearson. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria del distrito de Cerro Colorado, todavía no se ha logrado consolidar un liderazgo directivo excelente que impulse el trabajo en equipo, favoreciendo la unidad y la cohesión en el grupo humano. Concluye que el estilo de liderazgo del equipo directivo, en sus diferentes dimensiones, es positivo, puesto que el 65.24% de los docentes, consideran que es importante el liderazgo, sin embargo, existe una dificultad cuando se realiza las diversas acciones en el equipo de trabajo. Se concluye que el estilo de liderazgo directivo tiene una gran influencia de forma significativa en la variable del clima organizacional, donde el clima organizacional se percibe de una forma significativa, cuya correlación es en el nivel 0,01. Se concluye que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el clima organizacional y sus respectivas dimensiones es óptimo en una relación lineal, en las instituciones educativas públicas del distrito de Cerro Colorado, UGEL Arequipa Norte. Asimismo Paucar y Quispe, (2018), donde las conclusiones a las arribo la investigación fueron que existe una relación positiva significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional puesto de que el resultado obtenida mediante el método de evaluación Rho de Spearman es 0.072, lo que significa que la correlación es positiva débil siendo significativa en el nivel de 0.762, otras de las conclusiones es que no existe una relación positiva entre la dimensión Líder autocrático y variable Clima organizacional, dado de que el resultado obtenido

mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de -0.058, lo que significa que la existe correlación siendo significativa en el nivel de 0.807, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual no valida la hipótesis específica 1 planteado en el trabajo de investigación;

En referencia a la variable 02 Gestión del Talento Humano, los resultados precisan que los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica, es bueno en un 8,5% seguido del nivel regular con 88,1% y el 3,4% en el nivel bajo del total de caso analizados, de igual forma para sus 6 dimensiones procesos para integrar personas, procesos para organizar personas, procesos para recompensar personas, procesos para desarrollar personas, procesos para retener personas y procesos para auditar personas.

Asimismo, para el cumplimiento del objetivo específico 1, en la Tabla 9 se observa los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión líder autoritario y la Gestión del Talento Humano cuyo resultado es $r_s = 0,286^*$ con $p = 0,028$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil que es la evidencia para cumplir el objetivo mencionado.

En referencia objetivo específico 2, de la Tabla 9 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión líder democrático y la Gestión del Talento Humano cuyo valor arrojado es $r_s = 0,452^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para dar cumplimiento del objetivo mencionado.

Finalmente, para el objetivo específico 3, de la Tabla 9 se observa los resultados. La correlación obtenida entre la cuarta dimensión líder Liassez Faire y la Gestión del Talento Humano el resultado obtenido es de $r_s = 0,325^*$ con $p = 0,012$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para dar cumplimiento del objetivo mencionado.

En referencia a las variables estudiadas existen diversos trabajos que sustentan nuestra investigación es así que el autor Castillo (2018) donde las conclusiones son: El coeficiente de correlación es significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima, cuyo valor de $r_s = 0.95$; en consecuencia, es una correlación muy alta, su nivel de

significancia es de a su vez existiendo también una correlación $p < 0.01$. En tanto, Frkovich (2018), las conclusiones son: Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional tienen una correlación significativa con el compromiso de los colaboradores de la entidad bancaria, mientras que el liderazgo *laissez faire* demuestra una correlación de forma negativa, por lo tanto, el trabajador que siente la ausencia de su líder, tendrá un menor rendimiento y compromiso con la empresa. Asimismo, Alvarado y Cafferatta (2018), cuyas conclusiones son: Se determinó que no hay una relación entre el estilo de liderazgo de los funcionarios con el clima organizacional del personal que labora en la empresa Andahuasi año 2018, pues el nivel de significancia fue de 0.977, lo que demuestra que rechaza la hipótesis alterna y se da por aceptada la hipótesis nula. Se determinó que no hay relación entre el estilo de liderazgo de los funcionarios con la dimensión autorrealización de los trabajadores administrativos de la empresa Andahuasi año 2018, donde el nivel de significancia es de 0.362, por lo que se rechaza la hipótesis alterna y se da por aceptada la hipótesis nula. Con respecto al estilo de liderazgo y la dimensión involucramiento laboral, no hay relación porque el nivel de significancia se determinó en un 0.540, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis alterna y se consideró la hipótesis nula. Con relación al estilo de liderazgo y la dimensión supervisión laboral de los trabajadores de la empresa Andahuasi, es nula, porque el nivel de significancia es de 0.566, el cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta hipótesis nula. No hay relación alguna con el estilo de liderazgo y la dimensión comunicación laboral de los trabajadores administrativos de la empresa Andahuasi, ya que el nivel de significancia es de 0.741, que determina que se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula. Se concluye que no existe relación entre el estilo de liderazgo con la dimensión condiciones laborales de los trabajadores administrativos de la misma empresa, puesto que el nivel de significancia fue de 0.883, al final se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, finalmente, se concluye que un 86.3% del total de los encuestados, determina que la dimensión autorrealización, es la de menor desarrollo que se implanta en la empresa Andahuasi. Finalmente los autores locales, Lliuyacc y Velarde (2016), considerando los investigadores las siguientes conclusiones, que concluye que si existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos; el cual se demuestra con la prueba Rho de

Spearman (Sig. Bilateral = 0,013 < 0,05; Rho =,283**). En relación al objetivo específico 01, donde se relaciona los procesos para integrar personas y el clima organizacional se concluye que existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos; el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,011 < 0,05; Rho =,285**). Por otro lado, en referencia al objetivo específico 02, relacionar los procesos para organizar personas y el clima organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes, se concluye que si existe una relación moderada entre las variables de estudio, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,001 < 0,05; Rho =,349**). La relación de los procesos para recompensar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes, podemos concluir que no existe suficiente evidencia estadística para determinar la relación entre las variables de estudio, de conformidad con el resultado de la Sig. Bilateral = 0,431; es decir, existe el 43.1% de posibilidad de error, con referencia a la relación de los procesos para desarrollar personas y el clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2014, podemos determinar que si existe una relación directa y moderadamente significativa, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,05; Rho =,410**).

Conclusiones

1. Se ha conocido cómo los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs = 0,508^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificado se acuerdo a la Tabla 10 correlación positiva media asimismo se halló el $R^2 = 0,508^2 = 25,80\%$, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
2. Se conoció como el Líder Autoritario se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs = 0,286^*$ con $p = 0,028$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo específico.
3. Se conoció como el Líder Democrático se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs = 0,452^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, asimismo, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo específico.
4. Se conoció como el Líder Laissez Faire se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs = 0,325^*$ con $p = 0,012$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo específico.

Recomendaciones

A los trabajadores administrativos y funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica:

1. Se recomienda a las autoridades de la alta dirección y el rectorado quienes toman las decisiones, supervisan y ejecutan la gestión administrativa dentro de la Universidad Nacional de Huancavelica. Realizar estudios de la situación real del contexto donde se va dar los Estilos de Liderazgo, porque está relacionada a la Gestión del Talento Humano, en estos estudios previos, se deben de realizar proyecciones, a fin de que, al adquirir y contar con recursos humano adecuado y alcanzar los objetivos de la institución superior en las diferentes actividades que brinda a la comunidad.
2. La recomendación más importante para poder realizar una buena Gestión del Talento Humano en esta institución universitaria es educar a los líderes para hacerlos más transaccionales. Esto significa que deben establecer en conjunto con sus subordinados un programa que refuerce conductas específicas que se dirijan a un determinado objetivo y castigue conductas que se alejen de él, además de tener un mecanismo de monitoreo constante durante este proceso. Es importante señalar que la efectividad de un liderazgo en la Gestión del Talento Humano estará sujeto a las características contextuales de cada unidad dentro de la Universidad Nacional de Huancavelica, por lo que el estilo democrático podría funcionar en este caso, pero no siempre va a funcionar en todas las unidades.
3. Se sugiere que se continúe explorando la relación entre los estilos de liderazgo con la Gestión del Talento Humano en la casa superior de estudios de manera descentralizada, para identificar que estilo vendría a ser el más efectivo en cada muestra en particular.

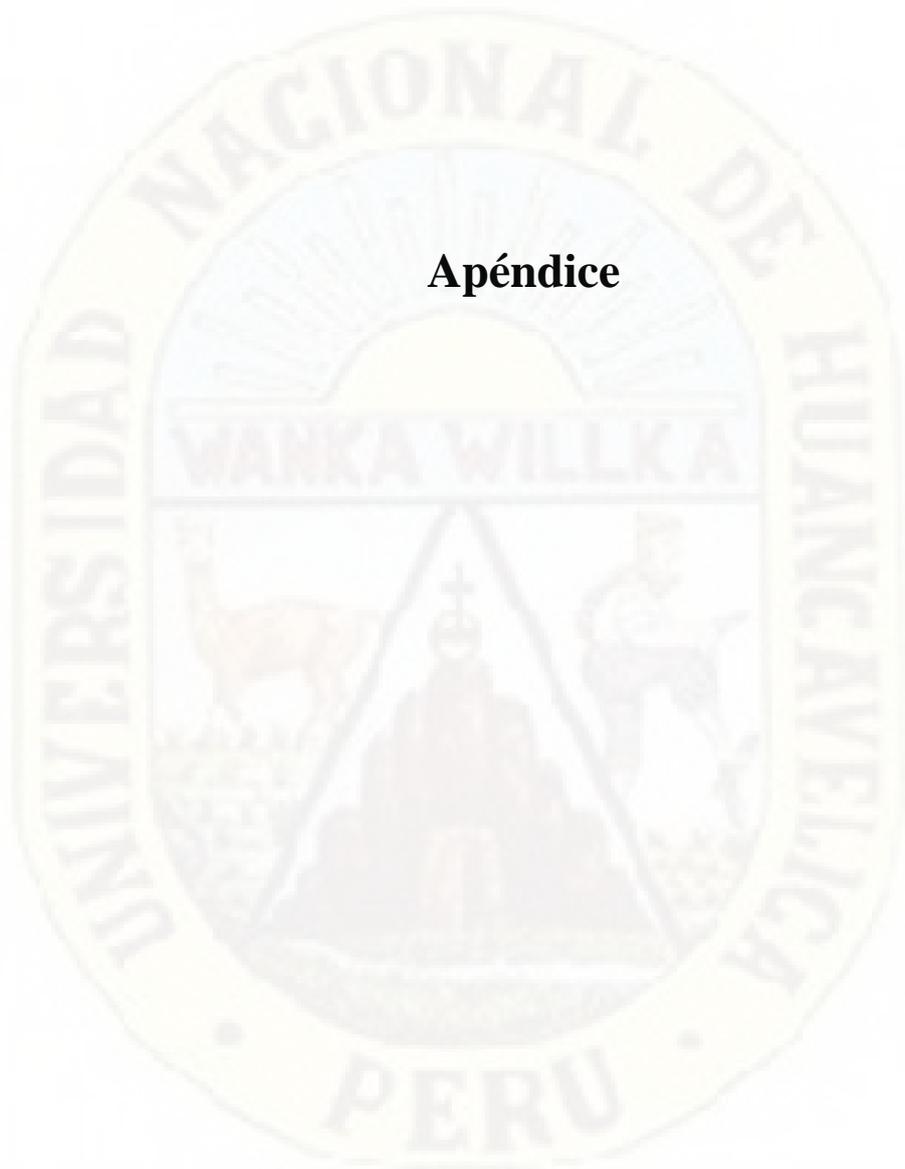
Referencias bibliográficas

- Aburto & Bonales (2011) *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia* (51), 41-49
- Alarcón (2017). Tesis “Relación entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores, Distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte - 2017”.
- Albalate (2011). *Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Barcelona, España: Ediciones de la Universitat de Barcelona
- Alles M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2da. Edic. Argentina. Edic. Granica de Chile.
- Alles M. (2008). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. 2da edic. Santiago. Ediciones Granica de Chile.
- Alvarado & Cafferatta (2018). Tesis “Relación del Estilo de Liderazgo de los jefes con el Clima Organizacional del personal administrativo en la Empresa Andahuasi 2018”.
- Álvarez (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Claves de la dirección de personas. Madrid: MC Graw Hill.
- Álvarez (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Antúnez (2015). Tesis “El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios BANESCO Ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”.
- Ayoub Perez (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu. EnterprisesInc
- Castillo (2018). Tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en el Personal Administrativo del Ministerio de la Producción, Lima -2017”.

- Castro A., Nader m., & Casullo M. (2004), *La Evaluación de los Estilos de Liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio*. Revista de Psicología. Universidad Católica del Perú 22 (1) 64 – 88
- Castro & Nader (2010) *Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar*. Buenos Aires, Argentina.
- Contreras F., Barbosa D., Juárez F. , Uribe A. & Mejía C. (2009) *Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en entidades del sector público*. Un estudio comparativo.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Edic. México. Edit. McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va Edic. México. Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Contreras & Jiménez (2016). Tesis “Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca, Lineamientos Básicos para su intervención”.
- Covey, S. (2011). *El Liderazgo Centrado en Principios*. España: Editorial Paidós.
- D’Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. México, D.F.: Pearson.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dessler G. (2006). *Gestión del Talento Humano*. 6ta edic. México. Ed. Prentice Hall.
- Frkovich (2018). Tesis “Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional”.
- Goleman (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gómez A. & Cardy C. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ra. Edic. España Ed. Prentice Hall.

- Guerrero E. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos en el Sector Público*. Lima, Perú. Ed. Pacifico.
- Hampton (1998). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri (2008). *Metodología de Investigación Científica*. Editorial Mac Garw Hill. México. 4ta. Edición
- Hernández, R. Fernández, C y Bautista, P (2006) *Metodología de la Investigación*.
- Lecaros, K. (2006). *Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público*. *Pensamiento y Acción*, 1, (3), 98-105.
- Lliuyacc & Velarde (2016). Tesis “*Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2014*”.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: Editorial Thomson. Maxwell, J. (2007). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. Estados Unidos de América: Editorial Caribe.
- Maxwell, J. (2007). *Líder de 360 grados*. Tennessee, Estados Unidos de América: Editorial Caribe. Maxwell, J. (2008). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson, Inc.
- Ortiz & Repuello (2015), en el trabajo de investigación titulado “*Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria Durante el año 2015*”.
- O’toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio*. Pretince Hall. Hispanoamericana S.A.
- Paucar & Quispe (2018). Tesis “*Los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en El Banco de Crédito del Perú, sucursal Huancavelica – Periodo 2016*”.
- Programa Superior. *Habilidades Directivas para la Innovación y el Liderazgo*. 5ta Edic. IIR España. 2014. ICADE Business School.
- Puchol L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 6ta Edic. Buenos Aires. Argentina.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw - Hill Interamericana
- Rueda, (2014). Tesis “Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los funcionarios del Área Administrativa de la Fundación Hospital San Pedro”.
- Ruiz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder?*. Lecciones de Liderazgo aplicado a la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Tamayo M. (1994). *El proceso de la Investigación Científica*. Ed. Limusa. Balderas 95. México. D.F.
- Vroon, V. (1964). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* citado por el libro de Palomo, María, 2010., Madrid, España: ESIC Editorial.
- Werther W. & Keith D. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. 6ta Edic. México. McGraw Hill.



Apéndice

Apéndice 1

Matriz de consistencia

Título del Proyecto: “LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, 2020”

Responsable: Bach. Mariela Roxana LAURA LICAPA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Materiales y Métodos	Población y Muestra
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Variable 01</u>				
¿En qué medida los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?	Conocer cómo los Estilos de Liderazgo se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.	Los Estilos de Liderazgo influyen de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.	Estilos de Liderazgo	Líder autoritario Líder Democrático	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones Individual ✓ Control del Subalterno ✓ Dirección vertical ✓ Toma de decisiones horizontal ✓ Administración compartida ✓ Motivación del personal ✓ Apoyo al Personal 	<p><u>Tipo de Investigación</u></p> <p>Será el tipo de investigación Aplicada</p>	<p><u>Población</u></p> <p>Está integrado por 70 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Huancavelica</p>
<u>Problemas Específicos</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Hipótesis Específicas</u>		Líder Liassez Faire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Delegación de autoridad ✓ Delegación de funciones ✓ Contacto con el personal. 	<p><u>Nivel de Investigación</u></p> <p>Correlacional</p>	<p><u>Muestra</u></p> <p>59 trabajadores administrativos nombrados de la Universidad</p>
✓ ¿De qué manera el Líder Autoritario se relacionan con la Gestión del Talento Humano	✓ Conocer como el Líder Autoritario se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal	✓ El Líder Autoritario influye de forma directa y significativa en la Gestión del					

<p>en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?</p>	<p>administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.</p>	<p>Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.</p>	<p>Variable 02</p>	<p>Nacional de Huancavelica</p>
<p>✓ ¿De qué manera el Líder Democrático se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?</p>	<p>✓ Conocer como el Líder Democrático se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.</p>	<p>✓ El Líder Democrático influye de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.</p>		<p>Gestión del Talento Humano</p>
<p>✓ ¿De qué manera el Líder Laissez Faire se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020?</p>	<p>✓ Conocer como el Líder Laissez Faire se relacionan con la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.</p>	<p>✓ El Líder Laissez Faire influye de forma directa y significativa en la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020.</p>	<p>Procesos para integrar personas</p> <p>Procesos para organizar personas</p> <p>Procesos para recompensar personas</p> <p>Procesos para desarrollar personas</p> <p>Procesos para retener personas</p> <p>Procesos para auditar personas</p> <p>✓ Reclutamiento</p> <p>✓ Selección</p> <p>✓ Diseño de Puestos</p> <p>✓ Evaluación de desempeño</p> <p>✓ Recompensas</p> <p>✓ Remuneración</p> <p>✓ Incentivos</p> <p>✓ Formación y Desarrollo</p> <p>✓ Aprendizaje y Capacitaciones</p> <p>✓ Higiene y Seguridad</p> <p>✓ Calidad de Vida</p> <p>✓ Relación con los empleados y sindicato</p> <p>✓ Banco de Datos</p> <p>✓ Sistema de Información Administrativa</p>	

Apéndice 2

Instrumento Cuestionario de Investigación

Estimado servidor público de la Universidad Nacional de Huancavelica, el presente cuestionario es parte de la investigación “Los Estilos de Liderazgo y la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2020”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Estilos de liderazgo

DIMENSIÓN: Líder Autoritario

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud. cree que, en centro de trabajo, su jefe inmediato toma las decisiones sin realizar consulta a su personal que está bajo su mando?	1	2	3	4	5
2. ¿Cree Ud., que la toma de decisiones, que hace su jefe inmediato, soluciona los problemas inmediatos que se presenta en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., si el jefe de su oficina, controla el trabajo que realiza su personal dentro de la unidad de mando a su cargo?	1	2	3	4	5
4. ¿Para Ud., su jefe realiza su trabajo, tomando en consideración el nivel jerárquico, que tiene el personal a su cargo?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Líder Democrático

Proposición	Valoración				
5. ¿Sabe Ud., que su jefe inmediato, cuando se trata de asuntos que conciernen al cumplimiento de los objetivos institucionales, consulta al personal antes de tomar una decisión?	1	2	3	4	5
6. ¿Cree Ud., que, a su jefe inmediato, se le puede considerar como una persona que asuma un liderazgo, que influye al personal que tiene a su cargo?	1	2	3	4	5
7. ¿Sabe Ud., si las actividades que realiza su jefe inmediato, es compartido con todo el personal que labora en su unidad de trabajo?	1	2	3	4	5
8. ¿Cuándo el jefe de su oficina, se ausenta de sus labores para realizar otras actividades de la institución universitaria, delega funciones a uno de sus trabajadores de su unidad de mando?	1	2	3	4	5
9. ¿Considera Ud. necesario, que su jefe inmediato, elabore un programa, donde se pueda realizar un trabajo motivacional, para todo el personal a su cargo y lograr mejorar su accionar dentro de su oficina?	1	2	3	4	5
10. ¿Las autoridades universitarias, sabe Ud., si motivan a su personal, para lograr cumplir con las metas y objetivos de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
11. ¿Su jefe inmediato, apoya el personal a su cargo, cuando necesitan realizar alguna actividad que no tiene que ver con la labor, que realiza dentro de su unidad de trabajo?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Líder Liassez Faire

Proposición	Valoración				
12. ¿Cree Ud., que es bueno y aceptable, que cuando su jefe inmediato no se encuentre en su oficina, pueda delegar su autoridad, a un personal de la misma unidad donde labora?	1	2	3	4	5
13. ¿Cree Ud., que, si a uno de los trabajadores que realiza similares funciones que su jefe inmediato, se le debe delegar esas funciones, para poder empoderarse y conocer mejor su ámbito laboral?	1	2	3	4	5
14. ¿Para Ud., su jefe inmediato, delega sus funciones, de forma rotativa con el personal a su cargo, cuando se ausenta de su oficina?	1	2	3	4	5
15. ¿Sabe Ud., si las autoridades y funcionarios universitarias, tienen contacto con el personal administrativo que trabaja en la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
16. ¿Sabe Ud., si las autoridades universitarias tienen poco contacto con el personal administrativo, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Gestión del Talento Humano**DIMENSIÓN: Procesos para Integrar Personas**

Proposición	Valoración				
1. ¿Cuándo se solicita personal para que labore en su institución, sabe Ud., si los responsables del proceso de reclutamiento de personal, lo realizan de forma transparente?	1	2	3	4	5
2. ¿Respecto a la selección de personal que se da en su institución, Ud. cree que los ganadores de esos procesos, cumplen con el perfil profesional para cubrir las vacantes libres?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Proceso para Organizar Personas

Proposición	Valoración				
3. ¿Para Ud., los diferentes puestos de trabajo que existen en la institución universitaria, son ocupados por el personal que cumple con el perfil profesional respectivo y competencias laborales?	1	2	3	4	5
4. ¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Procesos para Recompensar Personas

Proposición	Valoración				
5. ¿Cuándo se cumple con los objetivos institucionales, las autoridades y funcionarios de su centro de trabajo, recompensan al personal de la institución universitaria?	1	2	3	4	5
6. ¿Las remuneraciones que Ud., percibe, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?	1	2	3	4	5
7. ¿Las autoridades y los funcionarios de la institución, promueven los incentivos laborales a su personal, cuando se cumplen con los objetivos y metas organizacionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Proceso para Desarrollar Personas

Proposición	Valoración				
8. ¿El desarrollo profesional de los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica, es promovida y considerada por las autoridades y funcionarios universitarias?	1	2	3	4	5
9. ¿Tienen los trabajadores de su institución, la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su perfil profesional?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Procesos para Retener Personas

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
10. ¿En los ambientes de su trabajo, se práctica la higiene, seguridad industrial y laboral, para evitar los accidentes laborales?	1	2	3	4	5
11. ¿Cree Ud., que la calidad de vida de sus compañeros de su centro de trabajo, está relacionado de acuerdo a sus ingresos económicos?	1	2	3	4	5
12. ¿Las relaciones laborales que Ud., tiene con las autoridades, funcionarios y compañeros de trabajo es positiva y buena?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Procesos para Auditar Personas

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
13. ¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la universidad, se actualiza permanentemente?	1	2	3	4	5
14. ¿Las autoridades y funcionarios de la Universidad Nacional de Huancavelica, buscan articular las actividades de trabajo, aplicando un sistema de información administrativa?	1	2	3	4	5

¡¡Muchas Gracias!!



Apéndice 3.

Base de datos: Variable 1 Los Estilos de Liderazgo

N°	P1	P2	P3	P4	D1V1	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	D2V1	P12	P13	P14	P15	P16	D3V1	V1
1	4	3	4	3	14	3	3	3	4	3	4	3	23	4	3	3	3	3	16	53
2	3	2	4	2	11	3	4	3	4	1	2	3	20	5	4	3	1	1	14	45
3	5	5	4	5	19	5	4	3	3	3	3	3	24	4	3	1	3	4	15	58
4	3	4	4	3	14	4	4	5	5	4	1	2	25	2	2	2	1	3	10	49
5	2	4	5	4	15	3	1	2	5	3	4	2	20	4	3	1	4	2	14	49
6	2	4	5	5	16	4	4	5	3	3	4	3	26	3	2	1	4	2	12	54
7	1	3	3	3	10	4	4	3	3	3	3	4	24	4	4	3	4	3	18	52
8	1	4	4	4	13	4	4	5	5	4	3	4	29	4	3	4	3	5	19	61
9	1	4	4	4	13	2	5	4	4	4	5	5	29	4	3	4	1	4	16	58
10	3	2	3	3	11	3	3	2	3	3	2	3	19	3	2	3	2	3	13	43
11	5	2	5	5	17	5	4	5	5	2	2	3	26	4	5	2	1	2	14	57
12	1	3	4	4	12	4	4	4	3	3	4	3	25	4	3	2	3	3	15	52
13	4	4	4	3	15	3	2	2	3	3	2	2	17	3	3	3	2	2	13	45
14	4	3	3	3	13	3	2	3	3	5	1	3	20	5	4	3	1	1	14	47
15	2	4	2	4	12	5	4	5	5	4	4	4	31	3	1	5	1	2	12	55
16	3	4	4	4	15	5	4	4	4	4	2	4	27	4	4	3	3	3	17	59
17	2	3	2	5	12	4	4	4	4	4	3	4	27	4	3	3	3	4	17	56
18	2	3	1	2	8	2	1	3	4	1	1	2	14	2	5	2	1	1	11	33
19	3	4	3	4	14	3	4	3	4	4	3	3	24	3	4	3	3	4	17	55
20	3	2	3	3	11	2	3	4	2	4	3	2	20	3	2	4	2	2	13	44
21	3	3	5	2	13	3	2	3	5	1	1	2	17	4	2	1	1	2	10	40
22	1	2	1	1	5	1	2	2	2	1	1	1	10	2	5	1	1	1	10	25
23	3	2	3	4	12	3	3	3	2	3	4	4	22	3	3	4	4	4	18	52
24	4	4	5	4	17	5	4	4	5	5	4	4	31	5	4	4	4	3	20	68
25	1	3	3	4	11	3	5	3	2	4	2	4	23	2	1	4	2	3	12	46
26	3	3	4	4	14	5	5	4	5	4	3	5	31	5	4	1	5	1	16	61

27	1	5	4	4	14	4	4	4	4	3	3	5	27	5	5	3	4	2	19	60
28	5	1	3	2	11	3	2	3	2	3	2	3	18	4	3	4	3	4	18	47
29	2	4	2	4	12	3	3	4	3	3	3	3	22	2	1	4	3	2	12	46
30	2	4	5	5	16	4	5	4	4	5	5	5	32	5	1	2	2	2	12	60
31	1	3	3	4	11	3	4	3	4	2	2	3	21	4	4	4	2	2	16	48
32	4	4	3	3	14	4	4	3	4	4	3	4	26	3	4	4	3	3	17	57
33	1	4	5	4	14	5	4	5	4	5	4	5	32	5	4	2	3	3	17	63
34	2	3	4	5	14	4	4	4	5	3	3	4	27	5	4	5	4	3	21	62
35	2	4	4	4	14	4	4	4	5	4	4	3	28	3	2	3	2	3	13	55
36	2	2	4	4	12	2	4	4	4	4	4	4	26	4	4	4	4	2	18	56
37	3	3	3	3	12	3	4	3	4	3	4	3	24	3	4	3	3	3	16	52
38	3	2	3	3	11	3	4	3	2	5	2	2	21	3	5	2	1	2	13	45
39	5	3	5	4	17	1	2	3	4	3	3	2	18	4	4	1	2	4	15	50
40	2	4	3	3	12	4	3	3	4	3	2	4	23	4	3	3	4	3	17	52
41	5	3	4	4	16	4	3	3	4	4	4	4	26	3	4	4	3	4	18	60
42	3	4	5	5	17	3	4	3	3	4	4	4	25	4	4	5	4	3	20	62
43	4	4	3	4	15	4	3	3	4	5	2	3	24	5	5	3	2	2	17	56
44	4	2	4	3	13	2	3	4	2	2	3	4	20	1	2	3	4	4	14	47
45	4	2	3	4	13	4	4	4	5	2	1	4	24	3	4	3	3	4	17	54
46	5	3	1	1	10	1	1	2	2	2	3	3	14	5	3	4	5	3	20	44
47	4	2	2	2	10	2	1	3	1	1	1	2	11	5	3	2	2	5	17	38
48	2	3	3	2	10	3	2	5	5	3	5	1	24	1	4	2	3	3	13	47
49	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	3	3	4	18	60
50	1	5	4	4	14	4	5	4	4	5	3	4	29	4	4	4	1	2	15	58
51	3	3	4	4	14	4	3	3	5	4	5	2	26	5	2	3	3	3	16	56
52	3	4	3	3	13	3	3	4	4	4	3	3	24	3	3	3	4	4	17	54
53	2	2	3	3	10	2	3	4	3	3	2	2	19	2	2	3	2	3	12	41

54	4	4	4	4	16	3	4	3	4	3	3	3	23	2	2	3	4	4	15	54
55	3	4	5	3	15	3	3	4	4	4	4	4	26	5	4	4	4	3	20	61
56	5	3	3	4	15	4	5	4	3	4	5	3	28	3	2	3	3	2	13	56
57	4	3	4	3	14	4	3	4	3	4	3	4	25	2	3	2	3	3	13	52
58	5	4	3	4	16	5	5	4	5	3	4	4	30	4	3	3	3	3	16	62
59	5	4	4	4	17	4	4	5	3	3	4	4	27	5	5	5	5	3	23	67



Base de datos: Variable 2 Gestión del Talento Humano

N°	Q1	Q2	D1V2	Q3	Q4	D2V2	Q5	Q6	Q7	D3V2	Q8	Q9	D4V2	Q10	Q11	Q12	D5V2	Q13	Q14	D6V2	V2
1	4	3	7	3	4	7	3	4	3	10	3	4	7	3	3	3	9	3	4	7	47
2	4	5	9	5	5	10	1	4	1	6	1	3	4	5	3	5	13	3	3	6	48
3	4	3	7	4	3	7	2	3	4	9	5	5	10	4	3	5	12	5	4	9	54
4	5	5	10	5	5	10	3	4	3	10	3	3	6	5	5	5	15	5	5	10	61
5	3	2	5	2	4	6	1	3	1	5	3	3	6	4	2	3	9	2	4	6	37
6	2	2	4	2	3	5	1	4	1	6	3	2	5	4	3	4	11	2	3	5	36
7	5	5	10	5	4	9	2	5	5	12	5	5	10	5	5	5	15	4	4	8	64
8	5	5	10	5	5	10	3	4	3	10	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	65
9	5	5	10	5	5	10	2	5	3	10	4	5	9	5	5	5	15	5	5	10	64
10	2	3	5	3	3	6	3	3	3	9	3	3	6	4	4	4	12	3	4	7	45
11	2	2	4	3	4	7	1	2	1	4	2	2	4	5	3	5	13	2	2	4	36
12	3	3	6	4	4	8	3	3	3	9	4	4	8	4	4	4	12	4	3	7	50
13	4	4	8	3	3	6	2	2	2	6	2	3	5	2	5	4	11	2	1	3	39
14	2	3	5	3	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	1	3	6	3	1	4	24
15	2	4	6	5	4	9	1	1	1	3	3	4	7	4	2	3	9	2	2	4	38
16	3	3	6	4	4	8	3	3	2	8	3	3	6	4	4	4	12	3	3	6	46
17	2	3	5	3	3	6	3	2	2	7	3	3	6	2	3	3	8	4	4	8	40
18	2	3	5	2	1	3	1	1	1	3	2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	21
19	2	2	4	3	3	6	3	2	3	8	2	5	7	5	5	4	14	4	3	7	46
20	2	2	4	3	2	5	2	3	2	7	2	2	4	3	4	2	9	2	3	5	34
21	3	4	7	2	3	5	3	3	2	8	3	4	7	5	4	4	13	4	3	7	47
22	3	3	6	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	2	5	3	2	5	23
23	3	2	5	3	2	5	2	3	3	8	2	2	4	3	2	3	8	3	3	6	36
24	4	3	7	3	3	6	4	4	2	10	3	3	6	4	3	3	10	2	3	5	44

25	3	1	4	2	3	5	3	4	2	9	1	3	4	2	2	5	9	1	2	3	34
26	5	5	10	3	3	6	4	4	4	12	5	5	10	3	5	5	13	5	5	10	61
27	4	4	8	4	4	8	3	1	1	5	2	3	5	2	2	4	8	3	4	7	41
28	4	4	8	4	4	8	3	3	3	9	3	4	7	3	4	3	10	4	4	8	50
29	4	3	7	1	3	4	3	3	3	9	2	4	6	5	3	3	11	3	3	6	43
30	5	5	10	4	3	7	3	4	3	10	3	4	7	4	4	4	12	2	3	5	51
31	2	4	6	3	5	8	2	4	2	8	3	3	6	3	4	4	11	2	2	4	43
32	3	4	7	4	4	8	5	4	5	14	4	4	8	3	4	4	11	3	4	7	55
33	4	4	8	5	3	8	3	3	4	10	3	4	7	5	4	4	13	4	5	9	55
34	5	4	9	4	3	7	3	3	3	9	4	3	7	5	5	4	14	3	4	7	53
35	3	4	7	3	2	5	1	3	1	5	2	3	5	3	2	3	8	2	3	5	35
36	4	4	8	4	4	8	2	2	2	6	2	2	4	4	4	4	12	4	4	8	46
37	3	4	7	3	4	7	3	3	3	9	4	4	8	3	3	4	10	3	4	7	48
38	2	3	5	2	1	3	1	2	1	4	1	2	3	3	3	2	8	1	2	3	26
39	3	3	6	2	2	4	3	4	3	10	3	3	6	4	4	5	13	3	2	5	44
40	4	3	7	4	3	7	4	3	4	11	4	3	7	3	4	5	12	3	4	7	51
41	3	4	7	4	3	7	3	3	3	9	3	3	6	4	3	4	11	4	3	7	47
42	3	3	6	3	3	6	3	4	3	10	3	3	6	3	4	4	11	4	3	7	46
43	4	3	7	3	3	6	2	1	1	4	1	2	3	4	4	4	12	2	3	5	37
44	3	3	6	2	4	6	2	3	4	9	2	4	6	2	3	3	8	3	3	6	41
45	1	2	3	3	2	5	2	1	3	6	3	2	5	3	2	3	8	2	3	5	32
46	1	2	3	2	2	4	1	1	2	4	1	2	3	5	3	4	12	2	3	5	31
47	2	2	4	1	1	2	1	2	2	5	1	1	2	4	5	5	14	2	1	3	30
48	5	4	9	4	3	7	3	2	1	6	2	2	4	5	2	5	12	4	3	7	45
49	2	3	5	3	3	6	2	2	2	6	2	2	4	4	5	4	13	4	3	7	41
50	4	4	8	3	3	6	1	2	1	4	1	1	2	3	4	5	12	3	3	6	38
51	4	4	8	3	2	5	1	2	1	4	1	3	4	4	5	3	12	4	3	7	40

52	3	3	6	3	3	6	4	4	3	11	3	4	7	4	3	3	10	4	4	8	48
53	2	3	5	3	3	6	2	3	2	7	3	3	6	3	3	3	9	3	3	6	39
54	4	4	8	3	4	7	3	4	3	10	4	3	7	3	3	4	10	4	3	7	49
55	5	5	10	4	3	7	3	3	4	10	5	3	8	3	3	3	9	3	3	6	50
56	2	2	4	3	4	7	5	4	4	13	5	4	9	4	4	4	12	2	4	6	51
57	2	2	4	2	3	5	3	3	3	9	4	3	7	3	3	3	9	3	3	6	40
58	4	4	8	3	4	7	4	3	3	10	3	4	7	3	4	3	10	4	4	8	50
59	4	4	8	4	4	8	4	5	5	14	4	4	8	3	4	3	10	4	3	7	55

