

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

*Enrique Guzmán y Valle*

**Alma Máter del Magisterio Nacional**

**ESCUELA DE POSGRADO**



Tesis

Liderazgo Organizacional Y Gestión Del Talento Humano En Los Docentes De La  
Facultad De Educación De La Universidad Nacional Mayor De San Marcos

Presentada por

Juan Nivardo MUÑOZ RIOS

Asesor

Juan Carlos VALENZUELA CONDORI

Para optar al Grado

Académico de Maestro en Administración

con mención en Gestión Pública

Lima - Perú

2021

Liderazgo Organizacional Y Gestión Del Talento Humano En Los Docentes De La  
Facultad De Educación De La Universidad Nacional Mayor De San Marcos

A Dios, que guía mis pasos, a mis familiares y amistades, por haberme apoyado en lograr los objetivos propuestos para mi mejoría personal y profesional.

### **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle, a los maestros que me apoyaron en esta ardua tarea y a todos los que estuvieron presentes en este esfuerzo.

**Lista de Contenidos**

|  |      |
|--|------|
| Caratula   | i    |
| Título   | ii   |
| Dedicatoria  | iii  |
| Reconocimiento                                     | iv   |
| Lista de Contenidos                                | v    |
| Lista de tablas                                    | ix   |
| Lista de figuras                                   | xi   |
| Resumen  | xii  |
| Abstract   | xiii |
| Introducción                                       | xiv  |
| Capítulo I: Planteamiento del Problema             | 1    |
| 1.1. Determinación del problema                    | 1    |
| 1.2. Formulación del problema                      | 2    |
| 1.2.1 Problema general                             | 2    |
| 1.2.2 Problema específicos                         | 2    |
| 1.3. Objetivos: generales y específicos            | 3    |
| 1.4. Importancia de la investigación               | 3    |
| 1.5. Limitaciones de la investigación              | 4    |
| Capítulo II. Marco Teórico                         | 5    |
| 2.1. Antecedentes del problema                     | 5    |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales                 | 5    |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales                      | 6    |
| 2.2. Bases Teóricas                                | 6    |
| 2.3.1. Definición de liderazgo organizacional      | 7    |
| 2.3.2. Como se percibe el liderazgo organizacional | 8    |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.2.1. Qué características debe poseer el líder organizacional | 9  |
| 2.3.2.2. Liderazgo y clima organizacional                        | 10 |
| 2.3.2.3. El docente universitario como líder pedagógico          | 12 |
| 2.3.3. Dimensiones del liderazgo organizacional                  | 13 |
| 2.3.3.1. Mediación de conflictos                                 | 15 |
| 2.3.3.2. Comunicación organizacional                             | 16 |
| 2.3.3.3. Dinámica organizacional                                 | 18 |
| 2.3.4. Definición de gestión del talento humano                  | 20 |
| 2.3.5. Planificación estratégica del talento humano              | 22 |
| 2.3.5.1. Las organizaciones educativas y el talento humano       | 24 |
| 2.3.5.2. Capacitación y gestión del talento humano               | 26 |
| 2.3.5.3. Factores que influyen en la gestión del talento humano  | 27 |
| 2.3.6. Dimensiones de la gestión del talento humano              | 28 |
| 2.3.6.1. Identidad organizacional                                | 30 |
| 2.3.6.2. Evaluación del desempeño                                | 32 |
| 2.3.6.3. Relaciones interpersonales                              | 33 |
| 2.4. Definición de términos básicos                              | 34 |
| Capítulo III. Hipótesis y Variables                              | 35 |
| 3.1. Hipótesis   | 36 |
| 3.2. Variables   | 37 |
| 3.3. Operacionalización  | 38 |
| Capítulo IV. Metodología   | 41 |
| 4.1. Enfoque de investigación                                    | 42 |
| 4.2. Tipo de investigación                                       | 43 |
| 4.3. Diseño de investigación                                     | 44 |

|  |    |
|--|----|
| 4.4. Población y muestra                                   | 48 |
| 4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información | 51 |
| 4.6. Tratamiento estadístico                               | 53 |
| 4.7. Procedimiento   | 54 |
| Capítulo V. Resultados                                     | 55 |
| 5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos           | 55 |
| 5.2. Presentación y análisis de resultados                 | 57 |
| 5.3. Discusión de los resultados                           | 59 |
| Conclusiones   | 61 |
| Recomendaciones  | 62 |
| Referencias  | 63 |
| Apéndices  | 66 |
| Apéndice A. Matriz de Consistencia                         | 67 |
| Apéndice B. Cuestionario sobre liderazgo organizacional    | 69 |
| Apéndice C. Cuestionario sobre gestión del talento humano  | 71 |
| Apéndice D. Instrumento de opinión de experto              | 73 |

**Lista de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Distribución de la población   | 29 |
| Tabla 2: Estratificación de la muestra  | 30 |
| Tabla 3: Distribución de la muestra   | 32 |
| Tabla 4: Nivel de validez de los instrumentos aplicados                           | 34 |
| Tabla 5: Valores de los niveles de validez  | 38 |
| Tabla 6: Nivel de confiabilidad de las variables de estudio                       | 38 |
| Tabla 7: Valores de los niveles de confiabilidad                                  | 39 |
| Tabla 8: Resultados de la mediación de conflictos                                 | 40 |
| Tabla 9: Resultados de la comunicación organizacional                             | 41 |
| Tabla 10: Resultados de la dinámica organizacional                                | 42 |
| Tabla 11: Resultados del liderazgo organizacional                                 | 43 |
| Tabla 12: Resultados de la identidad organizacional                               | 44 |
| Tabla 13: Resultados de la evaluación del desempeño                               | 45 |
| Tabla 14: Resultado de las relaciones interpersonales                             | 46 |
| Tabla 15: Resultados de la gestión del talento humano                             | 47 |
| Tabla 16: Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra                         | 48 |
| Tabla 17: Matriz de correlación de Pearson  | 49 |
| Tabla 18: Niveles de correlación  | 50 |
| Tabla 19: Correlación entre liderazgo organizacional y gestión del talento humano | 51 |
| Tabla 20: Correlación entre liderazgo organizacional e identidad organizacional   | 52 |
| Tabla 21: Correlación entre liderazgo organizacional y evaluación del desempeño   | 53 |
| Tabla 22: Correlación entre liderazgo organizacional relaciones interpersonales   | 54 |

**Lista de figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Resultados de la mediación de conflictos                                  | 41 |
| Figura 2: Resultados de la comunicación organizacional                              | 42 |
| Figura 3: Resultados de la dinámica organizacional                                  | 43 |
| Figura 4: Resultados del liderazgo organizacional                                   | 44 |
| Figura 5: Resultados de la identidad organizacional                                 | 45 |
| Figura 6: Resultados de la evaluación del desempeño                                 | 46 |
| Figura 7: Resultado de las relaciones interpersonales                               | 47 |
| Figura 8: Resultados de la gestión del talento humano                               | 48 |
| Figura 199: Correlación entre liderazgo organizacional y gestión del talento humano | 52 |
| Figura 10: Correlación entre liderazgo organizacional e identidad organizacional    | 54 |
| Figura 11: Correlación entre liderazgo organizacional y evaluación del desempeño    | 56 |
| Figura 12: Correlación entre liderazgo organizacional relaciones interpersonales    | 58 |

## Resumen

En la presente investigación se estudia el siguiente objetivo Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La población objetivo estuvo conformada por 110 docentes pertenecientes a la Facultad de educación, de la cual se extrajo una muestra de manera probabilística y estratificada de 86 docentes, a quienes se les aplicó dos instrumentos de recolección de tipo cuestionario, los cuales fueron validados por tres expertos y se halla la confiabilidad por Alfa de Cronbach . En el nivel descriptivo los resultados demuestran que el liderazgo organizacional se percibe en un nivel medio o regular en un 64%. Asimismo la gestión del talento humano se percibe en un nivel medio o regular en un 58% . A nivel inferencial se empleó  $r$  de Pearson, estadístico paramétrico para la prueba de hipótesis encontrándose un resultado de  $r = 0,0$  con un nivel de significancia de 0,00, valor que al ser menor que 0,005 demuestra de que existe relación entre las variables investigadas, relación que se expresa de manera directa, moderada y significativa.

Palabras clave: Liderazgo organizacional, gestión del talento humano.

## **Abstract**

In the present investigation, the following objective is studied To determine how organizational leadership is related to the management of human talent in teachers of the Faculty of Education of the National University of San Marcos. The target population was made up of 110 teachers belonging to the Faculty of Education, from which a sample was drawn in a probabilistic and stratified manner of 86 teachers, to whom two questionnaire collection instruments were applied, which were validated by three experts and reliability is found by Cronbach's Alpha. At the descriptive level, the results show that organizational leadership is perceived at a medium or regular level by 64%. Likewise, talent management is perceived at a medium or regular level by 58%. Pearson's r was used at an inferential level, a parametric statistic for the hypothesis test, finding a result of  $r = 0.0$  with a significance level of 0.00, a value that, being less than 0.005, demonstrates that there is a relationship between the variables investigated, a relationship that is expressed directly, moderately and significantly.

**Keywords:** Organizational leadership, human talent management.

## **Introducción**

En la presente investigación nos propusimos el problema de determinar la relación entre las variables liderazgo organizacional y gestión del talento humano con el objetivo de conocer la problemática existente en el ámbito pedagógico universitario y establecer recomendaciones que permitan establecer mejorar al respecto. De esta manera el presente trabajo se presenta de la siguiente manera.

En el capítulo I, se ha realizado un diagnóstico de la problemática existente, la cual otorga sustento sobre el que se desarrolla el planteamiento del problema. Asimismo, se formula el problema de investigación, los objetivos generales y específicos, del mismo modo se expresa la justificación, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se plantea el fundamento teórico de la investigación, en el que se expresan los antecedentes del estudio, a nivel internacional y nacional, haciéndose referencia al marco conceptual que sustenta los aspectos centrales de la investigación, como son las variables liderazgo organizacional y gestión del talento humano

En el capítulo III, se expresan las hipótesis, las variables de estudio y el proceso de operacionalización de las variables.

En el capítulo IV, se presenta la metodología, la cual se sustenta en el enfoque, tipo y diseño de investigación, asimismo la población y muestra de trabajo, las técnicas e instrumentos de recolección de la información y el procedimiento trabajado para el desarrollo de la tesis.

En el capítulo V, se consignan los datos que dan validez y confiabilidad a los instrumentos de investigación, así como la presentación y análisis de los resultados a nivel descriptivo e inferencial.

Finalmente, las conclusiones, según los resultados de la muestra; en las recomendaciones se plantea las sugerencias producto del estudio realizado, en los

apéndices en donde se presenta la matriz de consistencia y los instrumentos utilizados en el presente estudio.

## Capítulo I. Planteamiento del Problema

### 1.1. Determinación del Problema

Uno de los aspectos fundamentales en el proceso de gestión consiste en la capacidad de poder tomar las decisiones más adecuadas respecto a la conducción de una determinada organización, cuestión que requiere necesariamente contar con la información más actualizada sobre las características organizacionales, así como sobre el personal con el que se cuenta.

Sin embargo, esta parte constituye sólo el comienzo, esto debido a que se necesita el personal idóneo para poder emprender cualquier tipo de cambio que afecte la dinámica de la organización. Es decir, se necesite contar con personal que tenga la experiencia, el conocimiento, pero sobre todo la motivación para ser partícipe de estos cambios que se propone, en otras palabras se trata de gestionar el talento humano.

“El desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6).

En efecto, una organización se desarrolla, logra sus metas organizacionales cuando se compromete a ser parte de ese cambio, pero esto sólo será posible a partir del compromiso real de las personas que forman parte de la organización. Por lo que se requiere lograr ese compromiso y esto sólo es posible cuando se conciba un real y verdadera gestión del talento.

Según Chiavenato. (2000) el desempeño es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (p. 359). Al respecto Mejía (2012) señala que el desempeño se puede dar cuenta a través de las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar

adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo y en consecuencia dan como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño.

En este sentido consideramos que la gestión del talento en las universidades es una condición necesaria para la mejora del desempeño profesional del docente universitario y por consecuencia directa mejoraría la calidad de los aprendizajes.

Sobre todo tomando en cuenta que el talento humano representa el recurso fundamental en las instituciones actuales, esto debido a que todo lo que se realiza dentro de las organizaciones está relacionado con el quehacer de las personas. De este modo, el talento humano es la experticia y experiencia que posee, desarrolla y acumula cada sujeto, como producto de sus vivencias, sean esta del ámbito personal, profesional, social e incluso motivacional.

Sin embargo observamos que en la organizaciones educativas universitaria, esto no funciona de la misma manera, cada docente tiende a trabajar de manera aislada, en competencia continua con sus colegas sea por el Tema de la competencia, ratificación, promoción o sea por cuestiones netamente políticas. Lo cual constituye una problemática que debe analizarse a la luz de la falta de un verdadero liderazgo, que emerja como una propuesta académica, no como el caso que ocurre en la actualidad, en la cual el interés político es el que prima.

De esta manera, en el siguiente estudio se pretende mostrar la relación existente entre el liderazgo organizacional y la gestión del capital humano.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de

San Marcos?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P<sub>E1</sub> ¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la identidad organizacional en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

P<sub>E2</sub> ¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

P<sub>E3</sub> ¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

### **1.4.2. Objetivos específicos:**

O<sub>E1</sub> Establecer de qué manera el liderazgo organizacional con la gestión de la identidad organizacional en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

O<sub>E2</sub> Identificar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

O<sub>E3</sub> Establecer de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

### **1.5. Importancia y Alcances de la Investigación**

La importancia de la presente investigación radica en los resultados a obtener y posibles aplicaciones que de ella se desprenderán. Así, tenemos.

#### **Importancia teórica**

La importancia teórica de la presente investigación consiste en que nos va a permitir presentar un marco teórico actualizado, en el cual se realiza una discusión crítica de los fundamentos teóricos y metodológicos que dan sustento a las variables liderazgo organizacional y gestión del talento humano. Del mismo modo, permite presentar una revisión de los principales antecedentes sobre las variables de estudio, tanto a nivel internacional como nacional, las mismas que permiten dar cuenta del estado de investigación realizado hasta la actualidad.

#### **Importancia práctica**

La importancia práctica de la presente investigación radica en el hecho de que se va a presentar un panorama actual de como se gestiona el talento docente universitario, asimismo, de la variable liderazgo organizacional, información que va a permitir establecer un conjunto de recomendaciones que permitan tomar decisiones oportunas respecto a las dificultades que se han logrado identificar.

#### **Importancia social**

La importancia social del presente estudio hace referencia a que constituye un problema real en las universidades, donde en muchos de los casos se carece de un liderazgo organizacional, esto debido a que el interés en muchos de los casos está centrado en el aspecto político, quien gana las elecciones es el que maneja las decisiones y tiene control, aspecto que parece ser el que más importa en el ámbito universitario.

En cuanto a los alcances tendremos los siguientes:

a) Alcance espacial-institucional: LIMA. Facultad de educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

b) Alcance temporal: Actual (años 2020).

c) Alcance temático: Liderazgo organizacional, Gestión del talento humano

d) Alcance institucional: fundamentalmente docentes

### **1.6. Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones más significativas que se afrontaron durante el proceso de investigación, fueron las siguientes:

□ Resistencia por parte de los docentes encuestados, debido a que mostraban mucha desconfianza e incluso ponían excusas para no responder los instrumentos de recolección.

□ La abundante bibliografía sobre el tema de liderazgo, pero que está más centrado al ámbito de educación básica y existe poco sobre el tema de liderazgo en el ámbito universitario.

□ La dificultad de encontrar a los docentes, dado que la mayoría posee un tiempo muy limitado o está en varias labores lo que dificulta poder localizarlos.

□ La construcción de los instrumentos que si bien existían diferentes versiones del mismo, se tuvo que realizar una adaptación, dado que era lo más conveniente para nuestro estudio.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del estudio

Después de revisar las fuentes bibliográficas, tanto de Internet como de las bibliotecas especializadas, podemos describir los trabajos más relevantes.

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Agudelo (2019) Formación del talento humano y la estrategias organizacional en empresas de Colombia, Realizó un estudio de enfoque cuantitativo con el objetivo de establecer los criterios que emplean 25 empresas del Valle del Cauca para la formación del talento humano, se aplicó un instrumento de recolección que tomo en cuenta los aspectos relacionados con la cultura y los procesos de la gestión del talento humano. Los resultados permitieron demostrar que; las empresas estudiadas cuentan con un plan estratégico basado en el desarrollo de la formación del talento que tiene como sustento la adquisición de responsabilidades. Asimismo, se evidencia que; que las empresas buscan fortalecer las habilidades directivas a partir de la implementación de políticas sobre el fortalecimiento del liderazgo, asimismo, se logró constatar que aquellas empresas que buscan desarrollar la formación del talento humano cuentan con un plan estratégico enfocado en el desarrollo de la gestión humana.

Majad (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas, realizó una investigación descriptiva, de campo, dentro del paradigma cuantitativo, con diseño no experimental, transeccional, la muestra de trabajo estuvo conformado por 431 docentes y 40 directivos, los instrumentos empleados fueron validados por juicio de expertos, la confiabilidad se halló por Alfa de Cronbach, con un 0,95, los resultados demostraron que existe necesidades a nivel de las dimensiones de gestión, talento humano, y trabajo corporativo. Asimismo se demostró que existen dificultades en el proceso de inserción del componente humano en el proceso administrativo, debido a que este muestra dificultades

Rodríguez y Santofimio (2016) en su tesis titulada Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, realizaron un estudio con el objetivo de emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que mejore el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Los resultados demuestran que, la implementación del modelo de gestión estratégica del talento humano obtuvo los resultados esperados, pues se lograron beneficios con los cuales el gestor ético interactuó dentro de las dinámicas establecidas y de los momentos agradables que beneficiaron a los diversos grupos con los cuales se trabajó. Del mismo modo se determinó que el salario emocional constituye el eje del mejoramiento del clima organizacional, pues logra fortalecer el sentido de pertenencia del trabajador hacia su centro de labores, pues no requiere de inversiones económicas por parte de las directivas.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Condor y Aranda (2018) en su tesis titulada La Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más, Cajamarca, realizaron una investigación con diseño descriptivo correlacional, con el objetivo de en una población estratificada de 122 sujetos de la cual se extrajo una muestra de 93 sujetos quienes se les aplicó los instrumentos los cuales fueron validados por tres expertos, encontrándose un Alfa de Cronbach de 0,834 y 0,835, respectivamente. Los resultados demuestran que se necesita mejorar los componentes o dimensiones que conforman la gestión del talento humano, así como las dimensiones del desempeño laboral. Asimismo, se demuestra que; existe relación entre las variables investigadas gestión del talento humano y desempeño laboral en los sujetos de la muestra de trabajo.

Reyes (2018) en su investigación denominada Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el personal profesional asistencial del Centro Materno Infantil

Santa Luzmila II. Lima, realizó un estudio dentro del enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional, con el objetivo de establecer la relación entre las variables gestión del talento humano con el desempeño laboral en una población objetivo de 105 trabajadores asistenciales, de la cual se extrajo una muestra de 70 sujetos mediante el muestreo de tipo no probabilístico y a quienes se les aplicó los instrumentos de recolección, dos cuestionarios, los cuales se validaron a través de juicio de expertos y confiabilidad a través de Alfa de Cronbach, de 0,901 para el instrumento de gestión del talento humano y 0,865 para el instrumento de desempeño laboral. La prueba de hipótesis se realizó a través del estadístico de Rho de Spearman encontrándose una correlación de 0,842, resultado que demuestra de que existe correlación significativo entre la agustino del talento humano y el desempeño laboral. Asimismo, la gestión del talento humano se percibe en un nivel adecuado en un 62,9% y el desempeño labora en un nivel alto en un 68,6%.

Solano (2018) en su tesis titulada Liderazgo organizacional y actitudes hacia la organización en el Ministerio de comercio exterior y turismo. Lima, realizó un estudio de nivel correlacional con diseño no experimental y el método hipotético deductivo con el objetivo de determinar la relación entre las dos variables liderazgo organizacional con las actitudes hacia la organización, en una muestra de trabajo conformada por 145 trabajadores, para lo cual se construyó dos instrumentos, cuestionarios, los cuales tiene validez de contenidos por juicio de expertos y confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach, de 0,967 para el instrumentos de Liderazgo Organizacional y 0,922 para el instrumento de actitud hacia la organización, según los resultados obtenidos se demuestra que; las dimensiones que conforman el liderazgo organizacional, es decir, liderazgo punitivo, nutritivo, racional y emotivos, se relacionan de manera significativa con la actitud hacia la organización.

Zelada (2018) en su tesis titulada La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, realizó un estudio de tipo correlacional con diseño no experimental con el objetivo de conocer la relación o asociación entre las dos variables gestión del talento humano y satisfacción laboral, la muestra de trabajo estuvo conformada por 169 sujetos a quienes se les aplicó dos cuestionarios los cuales fueron validados por juicio de expertos y se halló la confiabilidad por Alfa de Cronbach de 0,985 para el instrumentos de gestión del talento humano y de 0,985 para el instrumento de satisfacción laboral. Los resultados obtenidos fueron analizados a través del estadístico Rho de Spearman encontrándose un resultado de 0,707 con un nivel de significancia de 0,000, valor que al ser inferior que 0,05, permite tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir; Existe relación significativa entre las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Definición de Liderazgo organizacional.**

Los tiempos cambian, las instituciones cambian, el cambio entonces resulta una constante en la sociedad, por lo tanto como sociedad, como institución debemos estar preparados para estos cambios. La manera más segura de organizarnos en tiempos de cambios es repensar la posición de cada persona en las organizaciones, una manera de hacerlo es a través de la figura del liderazgo organizacional.

Sin embargo, quien es líder o en todo caso quienes son los líderes, “Los verdaderos líderes son aquellas personas capaces de movilizar a otras, sin disminuirles el espíritu de crítica y su personalidad” (Delgado, N. y Delgado E., 2003, p. 82).

Los líderes entonces son aquellas personas que poseen la capacidad de poder ejercer una influencia sobre el comportamiento y las acciones de las personas que los rodean, de esta manera pueden guiar sus acciones hacia la consecución de determinados

objetivos, los cuales deben viabilizar una propuesta coherente, que favorezca el crecimiento espiritual de la persona, así como el mantenimiento de sus valores personales y sociales.

“El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial” (Delgado, n. y Delgado E., 2003, p. 83).  
Ciertamente, un líder es aquel que complementa a las personas, debido a que es capaz de sacar todo lo positivo que existe en estas, así como dotarlas de fortaleza para poder enfrentar sus temores, logrando que desarrollen su potencia y puedan llegar a lograr sus aspiraciones.

“Un liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas se deban dirigir a crear condiciones y promover contextos (organizativos y profesionales) que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje” (Bolívar, 2011, p. 263).

En el campo pedagógico un líder pedagógico es aquel que comparte con sus estudiantes sus experiencias, que los motiva para seguir adelante, que los apoya a desarrollarse como individuos y sean capaces de lograr sus metas personales en base al esfuerzo dedicado.

Un líder es quien logra que otros realicen con él o por él lo que cree vital en favor del logro de objetivos de equipo u organizacionales. Esto significa que es un ser activo que asume posturas entre sus pares, y, para ello, requiere de capacidades o competencias especiales que le permitan enfrentar adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos (Ganga y Navarrete, 2013. Citado por Rodríguez, Pedraja y Ganga, 2017, p. 4).

El liderazgo organizacional constituye entonces una labora organizacional de acompañamiento en el desempeño de funciones de la organización, aquel que es capaz de

lograr una comunicación organizacional en la cual todos logren formar parte del proceso organizacional, que logren involucrarse y asumir el rol que les corresponde para el logro de las propuestas educativas que plantean como organización educativa.

En el caso de las organizaciones del nivel superior universitarias el liderazgo organizacional se expresa en un liderazgo compartido, donde la confianza, el respeto, la comunicación y los valores complementan la relación entre los miembros de la institución universitaria.

### **2.2.2. Cómo se percibe el liderazgo organizacional.**

Un aspecto importante en la organización sobre todo a nivel superior consiste en determinar si los sujetos poseen determinadas características para encargarse de conducir la gestión de la institución, si bien en muchos existe el personal idóneo, también existe la oportunidad de no encontrarlos, dado que resulta muy difícil a simple vista establecer si efectivamente una persona posee realmente las características de un líder.

Un líder no se demuestra cuando habla o explica maravillosamente las cosas, sino se demuestra en el campo, en la acción, en el compromiso que demuestra a través de la realización de sus acciones, de esta manera se observa si realmente el compromiso es real o solo es producto de una imagen que quiere proyectar.

“El estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se les ha requerido” (Guillén, Maysy Korotov, 2015. Citado por Rodríguez, Pedraja y Ganga, 2017, p. 4).

En efecto, toda persona proyecta una imagen, la cual es percibida por las demás personas que lo rodean, por lo que en muchos casos esta imagen proyecta seguridad, confianza, respeto por lo que las demás personas se sienten seguras y tienden a confiar en

lo que ven y observan de manera aparente, sin embargo está demostrado que no siempre lo que percibimos a simple vista es la verdad.

Cuando tenemos contacto con las personas no vemos realmente sus sentimientos, pero sobre todo sus intenciones, por lo que tenemos que ver más allá de las acciones simples, tenemos que empezar a observar los indicios, aquellos que aparentemente si los vemos de manera aislada no dicen nada, pero si empezamos a relacionarlos encontraremos la respuesta de aquello que queremos percibir.

#### ***2.2.2.1. Que características debe poseer el líder organizacional.***

Resulta importante conocer las características que posee un líder ello sobre todo para poder tomar cuenta de ello y poder utilizar la información para reconocer cuando estamos frente a un líder.

“El líder tiene la característica personal denominada consideración individual cuando toma en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, actuando como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego retroalimentación constructiva a sus seguidores” (Gonzales, O y Gonzales, L., 2012, p. 38).

Un líder que se reconoce como tal es aquel que brinda apoyo a sus seguidores, dotándoles de confianza y seguridad, aspecto que permite que los demás busquen apoyo y consejo en él, lo que les permite guiarlos hacia la consecución de sus propias metas.

La motivación inspiracional caracteriza al líder que crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores y sabe comunicar sus opiniones de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo, demostrando su compromiso personal con la institución, para luego entusiasmar a los demás (Gonzales, O y Gonzales, L., 2012, p. 38).

Cuando un líder transmite compromiso institucional a través de sus acciones tiende a convertirse en ejemplo, lo cual le permite mayor nivel de acercamiento con sus seguidores, los cuales ven en el ejemplo a seguir en cuestiones de compromiso, fidelidad, identidad institucional.

#### ***2.2.2.2. Liderazgo y clima institucional.***

Cuando un líder se comunica de manera adecuado con la personas, sobre todo cuando es capaz de transmitir respeto es que logra convocarlos, aspecto que favorece la relación entre las personas, mejorando de esta manera las relaciones interpersonales en el interior de la institución.

Revees (2010). Citado por Maureira, Moforte y González (2014) señala que “el liderazgo directivo y el clima escolar son factores que generan condiciones muy favorables para alcanzar buenos resultados” (p. 139).

Cuando un líder logra mejorar el clima institucional las personas logran mayor nivel de integración y compromiso en el desempeño de sus funciones, aspecto que redundará en el beneficio de todos y sobre todo de la institución.

Lo que se busca entonces es que el líder posea poder de convocatoria, que permita que las personas se integren y de manera compartida aborden la solución de la problemática existente en la institución.

#### ***2.2.2.3. El docente universitario como líder pedagógico.***

Asumir al docente universitario como un líder pedagógico implica reconocer la influencia que posee sobre sus estudiantes, quienes de alguna manera lo ven como un modelo a seguir en el ámbito académico

Desde esta perspectiva, se asume que el docente universitario debe ser un profesional con disposición para actuar de acuerdo con un liderazgo que le permita la promoción y estimulación de sus alumnos que trascienda sus intereses

personales, para que de esta manera accedan a niveles superiores de ejecución, a fin de satisfacer un propósito personal y colectivo, en beneficio de la comunidad.

Gonzales, O y Gonzales, L., 2012, p. 38).

De esta manera el docente universitario debe demostrar lo que predica, debe ser un modelo de compromiso de manera desinteresada para poder proyectar la imagen de respeto que lo dignifica como persona y como profesional, para poder de esta manera brindar lo mejor a los alumnos.

Este compromiso tiene entonces que ver con la comportamiento ético que el docente demuestra tanto dentro del aula como fuera del aula, dado que de esta manera también se está educando, más aún en tiempos difíciles como los actuales, donde se observa tanta pérdida de valores en la sociedad.

### **2.2.3. Dimensiones del liderazgo organizacional.**

#### **2.2.3.1. *Mediación de conflictos.***

Uno de los aspectos que debe desarrollar un buen líder organizacional es aquel referidos a la mediación de conflictos, ello sobre todo porque en las organizaciones se gestan muchas diferencias entre el personal, ello sobre todo porque no siempre las personas pueden manejar sus emociones y tienden a generar conflictos consigo mismas, aspecto que tiende a deteriorar las relaciones personales.

Por lo que resulta importante la presencia de un líder que posea la capacidad de poder lograr entre ellos un acercamiento que les permita reestablecer el diálogo que se necesita para poder avanzar.

“La mediación es un procedimiento en el que las partes colaboran para tratar de encontrar un punto medio de armonía. Las partes no se confrontan con el objetivo de lograr un vencedor y un vencido, sino que dicho método alternativo buscará establecer las

condiciones necesarias para lograr un acuerdo mediante la participación de todos los involucrados” (Pérez, 2015, p. 116).

De este modo la mediación como estrategia institucional permite que las personas aprendan a manejar sus conflictos, para de esta manera no ahondar los problemas en la institución y mejorar las relaciones existentes.

### ***2.2.3.2. Comunicación organizacional.***

Otro aspecto de importancia en las organizaciones educativas está relacionada con la comunicación organizacional, la cual constituye el puente que logra acercar a las personas, establecer relaciones y trabajar de manera conjunta.

“La comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir” (Lucas, 1997. Citado por Charry, 2018, p. 26).

Ciertamente la comunicación hace posible que podamos entendernos, que podamos comprender los mensajes que llegan de la otra persona, pero sobre todo nos permite formar una organización de la cual somos parte importante.

“Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés” (Charry, 2018, p. 26). Cuando existe una buena comunicación logramos avanzar de manera conjunta, lo cual favorece el logro de los objetivos institucionales.

### ***2.2.3.3. Dinámica organizacional.***

“El estudio de la dinámica en las organizaciones educativas es tema liso, sobre todo cuando el análisis se sitúa más en el terreno de la organización como proceso o acción, que en el de la organización como estructura o como efecto” (Rox y Otros, 2010,

p. 1). De este modo la dinámica organizacional en el ámbito universitario constituye el conjunto de elementos, procesos que hacen que la organización en este caso educativo realice todos sus procesos.

Aspecto que implica que para su atendimento se tiene que abordar la función quien dirige la institución, en este caso el líder organizacional, para poder conocer cuál es el nivel de influencia de este en la dinámica organizacional, determinar su nivel de injerencia en las decisiones organizacionales, pero sobre todo determinar si es capaz de promover un cambio positivo que permita a la institución establecer medidas oportunas de mejora sobre la labor que esta realizando.

#### **2.2.4. Definición de gestión del talento humano.**

Uno de los aspectos fundamentales en el proceso de gestión consiste en la capacidad de poder tomar las decisiones más adecuadas respecto a la conducción de una determinada organización, cuestión que requiere necesariamente contar con la información más actualizada sobre las características organizacionales, así como sobre el personal con el que se cuenta.

Sin embargo, esta parte constituye sólo el comienzo, esto debido a que se necesita el personal idóneo para poder emprender cualquier tipo de cambio que afecte la dinámica de la organización. Es decir, se necesite contar con personal que tenga la experiencia, el conocimiento, pero sobre todo la motivación para ser partícipe de estos cambios que se propone, en otras palabras se trata de gestionar el talento humano.

“El desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6).

En efecto, una organización se desarrolla, logra sus metas organizacionales cuando se compromete a ser parte de ese cambio, pero esto sólo será posible a partir del compromiso real de las personas que forman parte de la organización. Por lo que se requiere lograr ese compromiso y esto sólo es posible cuando se conciba un real y verdadera gestión del talento.

“La calidad de las personas está determinada por la influencia del modelo del entorno social, y son estas quienes definen el tipo de organización. Las organizaciones inteligentes definen el perfil de sus gerentes líderes talentosos” (Pintado, 2005, p. 95).

### **2.2.5. Planificación del talento humano.**

Uno de los aspectos básicos que forman parte de la gestión está referido a la planificación, se planifica para elaborar una ruta de trabajo que debe implementar para determinados objetivos institucionales, los mismo que deben reflejar un avance respecto a una determinada situación inicial, la cual debe implicar un estado de mejora de la misma.

Lo que quiere decir, que se conoce la realidad que se pretende cambiar para mejorarla, no se puede tomar decisiones a la ligera en el campo de la gestión, se debe contar con información objetiva, veraz sobre las características reales de la organización. Es decir, se debe contar con un diagnóstico situacional que constituya el insumo básico que indique como estamos como organización.

“La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar” (Majad, 2016, p. 153).

De este modo se busca realizar una planificación estratégica a partir de las cuales se generen estrategias de acción encaminadas al cumplimiento de determinadas actividades necesarias para el logro de la planificación planteada. Lo que significa que se debe plantear las alternativas más adecuadas para el desarrollo del proceso.

El gerente educativo se vale del proceso de planificación, el cual requiere a definir metas y estrategias gerenciales para alcanzarlas; de la organización, que implica diseñar estructuras y determinar tareas y procedimientos; de la dirección, que conlleva motivar, dirigir las actividades, establecer canales de comunicación; del control, lo cual es monitorear el rendimiento (Montilva, 2009. Citado por Majad, 2016, p. 153).

El desarrollo de la planificación estratégica constituye el espacio mediante el cual se definen las actividades que deben realizarse con la finalidad de establecer una ruta clara de todo aquello que debe realizarse para dar cumplimiento a las acciones que deben hacer posible la mejora de la institución.

“La clave de las áreas del talento es brindar elementos para desarrollo profesional que estén alineados a la estrategia organizacional para dar cumplimiento al logro de los objetivos corporativos” (Matabajoy, Matabachoy y Obando, 2017, p. 27). De este modo el cumplimiento de los objetivos se constituye en la clave para el desarrollo de las actividades que deben planificarse, en tanto estas responden a aquellos que se necesita para el logro de determinados fines.

Lo cual significa que se debe trabajar con mucho cuidado este aspecto, asimismo, deben responder a un proceso de levantamiento de información que permita conocer de manera adecuada la problemática que se tiene que abordar para su solución.

#### ***2.2.5.1. Las organizaciones educativas y el talento humano.***

El público usuario sobre todo en el sector educativo tiene muy claro cuáles son aquellas instituciones educativas en el nivel superior universitario que ofrecen una educación que responde a las demandas de la sociedad y sobre todo del mercado laboral, y son justamente estas las que tiene mayor demanda en el momento de seleccionar en donde deseamos estudiar.

Esta imagen lograda por la universidad responde a ciertos estándares que el público usuario maneja y sobre los cuales toma su decisión, aunque en la actualidad el tema del licenciamiento también influye en ello. Sin embargo, el factor talento humano, es decir, la presencia de buenos profesionales es un requisito fundamental al momento de asegurar la elección de en donde estudiar.

Por esta razón la universidad debe buscar los mecanismos que le permitan contar con el personal docente más talentoso, más idóneo para el cargo de docente universitario, aspecto que se relaciona con la planificación que realiza para asegurar de que ello ocurra.

De este modo, “Las organizaciones procuran mejorar las capacidades, competencias y habilidades de su talento humano, puesto que del aporte que los trabajadores hacen a la organización depende la efectividad de sus procesos” (Matabajoy, Matabachoy y Obando, 2017, p. 27).

Aspecto que se relaciona con la mejora de las capacidades en este caso del docente, quien tiene que ser capaz de capacitarse constantemente para poder tener un rendimiento acorde a los cambios que se dan en la sociedad producto del desarrollo del conocimiento. Lo cual también está relacionado con las oportunidades que ofrece la universidad como institución educativa para mejorar las capacidades de sus docentes, y puedan ser mejores profesionales.

El talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva. (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6).

Ciertamente, cada docente, trabajador no docente, administrativo desempeña una labor, la cual resulta importante según la función que le corresponde dentro de la universidad o como en este caso a nivel de la facultad, lo cual tiene impacto y como debe ser cuando se evalúa la calidad del servicio, que si bien la labor docente resulta la más importante en apariencia, al final todo resulta válido cuando se valora su impacto en el público usuario que son los clientes directos es decir, los alumnos.

“Son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potenciación de su capacidad de desempeño: trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6).

En efecto, el tema de la actualización, la capacitación resultan importantes para poder mejorar el desempeño del docente, sobre todo en el tema de las metodologías activas, así como el empleo y uso de las tecnologías informáticas para el desarrollo de proyecciones mediadas por las TIC, sobre todo para la presentación de los contenidos durante el desarrollo de sus clases.

#### ***2.2.5.2. Capacitación y gestión del talento humano.***

Generalmente las universidades poseen un plan de capacitación encaminado a fortalecer las capacidades de sus docentes, aspecto que está relacionado con el objetivo de brindar un mejor servicio educativo a sus estudiantes, lo cual permite que se implementen un conjunto de actividades académicas dirigidas a ese objetivo, el de lograr que sus docentes tomen conciencia respecto a la importancia de realizar un buen trabajo que permita que sus estudiantes tengan una buena imagen de la universidad, sobre todo del servicio educativo que brindan.

“Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización empresarial: ¿Cuáles son aquellas

necesidades que se requiere suplir de manera óptima, según condiciones de calidad y eficiencia productiva?” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6).

Son estas decisiones de capacitación la que resultan de importancia, sobre todo cuando están focalizadas hacia un determinado objetivo, que sea claro, pero sobre todo coherente con las necesidades de capacitación existentes en el personal docente.

“Hoy es esencial que las actividades de potenciación del talento humano generen no solo nuevas técnicas productivas, sino también que tenga resonancia e influencia sobre el aspecto emocional y motivacional de quienes hacen parte de la organización empresarial” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6). Claramente se debe tener presente que las acciones de capacitación de los docentes debe evidenciar en el corto y mediano plazo mejoras ostensibles en su desempeño profesional, dado que estas capacitaciones deben estar dirigidas a subsanar dificultades presentes en el sector docente.

### ***2.2.5.3. Factores que influyen en la gestión del talento.***

Resulta importante poder determinar cuáles son los aspectos que mayor influencia tiene en el desarrollo del talento docente, esto debido a que de su análisis se podrá establecer las recomendaciones más oportunas para implementar estrategias de desarrollo para la mejora del desempeño profesional del docente.

El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso acción, los tres al mismo tiempo... Si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como casi es obvio) no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 7).

Ciertamente deben existir esos tres elementos para que se logre que las personas desarrollen sus talentos, el talento implica que se cuenta con el personal idónea para determinadas funciones, ese es el aspecto fundamental que se debe lograr.

El problema radica de que en una sociedad como la nuestra lo que falta es el compromiso y la acción, las personas no se comprometen, son muy pocas las que asumen una función de manera responsable, comprometida. Lo que plantea otra problemática al respecto, aquella que tiene que ver con cómo lograr que las personas se comprometan con la institución.

## **2.6. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano**

### **2.6.1. Identidad organizacional.**

Uno de los aspectos fundamentales en la organización consiste en el grado o nivel de implicancia del personal respecto a las labores que cumple, dado que ello redundaría en el desarrollo de un mejor trabajo, con más eficiencia e incluso con mayor nivel de compromiso.

Existe una urgente necesidad de que cada miembro de la organización se haga más responsable por los resultados de su trabajo (accountability) y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo (empowerment). (Delgado, n. y Delgado E., 2003, p. 83).

La identidad organizacional debe manifestarse en los docentes, dado que ellos son los que brindan el servicio educativo de manera directa, por lo que se necesitan generar medidas para lograr mejorar el nivel de identidad organizacional.

### **2.6.2. Evaluación del desempeño.**

En la actualidad está vigente el concepto de calidad educativa, organizaciones eficientes. Sin embargo se necesita determinar en qué medida las organizaciones

educativas, como en el caso de la universidad está cumpliendo con dichos requerimiento que permitan que efectivamente se está por el camino de la calidad.

“La evaluación del desempeño debe considerar; la comparación del funcionamiento de la organización en diversos periodos de tiempo, la comparación del funcionamiento de la organización con el de los competidores, la comparación del funcionamiento de la organización con los promedios de la industria” (D! Alessio, 2008, p. 421).

De este modo la evaluación del desempeño permite compara el nivel de rendimiento como institución a través del tiempo, es decir, caracterizar la problemática educativa existente en la universidad, factor que debe explicitarse a través de la evaluación del desempeño del docente como profesional de la educación.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización. (Alveiro, 2009, p. 4).

Resulta entonces necesario e indispensable planificar la evaluación del desempeño docente para poder de esta manera determinar cuál es el nivel de avance profesional que los docente evidencian, pero sobre todo para poder medir el nivel de satisfacción estudiantil a nivel de la faculta y de la universidad como institución educativa.

### 2.6.3. Relaciones interpersonales.

Uno de los aspectos en que más cuidado se debe tener es la forma como las personas se están relacionando, dado que según la forma como se comprenden, trabajan, se comunican dependerá el resultado de los cambios que se deseen implementar.

Según Bisquerra (2004). Citado por Vásquez (2015), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 17). En efecto, las normas y costumbres de la sociedad regular la forma de comportamiento en la sociedad y en las organizaciones, las mismas que favorecen el intercambio de opiniones, experiencias, sobre las cuales se pueden organizar las instituciones.

“Sin ellas, los humanos no podríamos sobrevivir, en el más estricto sentido biológico, pero las relaciones son más que eso, las relaciones íntimas satisfactorias constituyen lo mejor de la vida” (Vásquez, 2015, p. 16). Ciertamente todo lo que hemos creado como civilización, como institución solo ha sido posible en la medida de que somos capaces de transmitir nuestros conocimientos, nuestras experiencias y sobre todo porque somos capaces de aprender de manera conjunta.

## 2.4. Definición de Términos Básicos

**Comunicación interpersonal.** Proceso bilateral de intercambio de información entre al menos dos personas o dos grupos: emisor el que trasmite el mensaje, y el receptor el que recibe la información, y comprensión porque la información debe tener una significación para el receptor.

**Dinámica organizacional.** La dinámica organizacional está relacionada con la forma como la organización desarrolla sus actividades, es decir los parámetros sobre los cuales se establece el comportamiento de las personas así como la normatividad que

establece como debe ser las funciones y el cumplimiento de las distintas actividades que realiza el personal, como parte de su función.

**Gestión del talento humano.** La educación no es uniforme; no es igual quien ha formado todo su capital humano basado en la experiencia y el trabajo, que quien ha tenido una larga formación académica y profesional e ingresa al mercado laboral con requerimientos profesionales necesarios para obtener éxito en su trabajo.

**Liderazgo.** Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Liderazgo docente.** Proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

**Liderazgo pedagógico.** “Un liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas se deban dirigir a crear condiciones y promover contextos (organizativos y profesionales) que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje” (Bolívar, 2011, p. 263).

**Liderazgo organizacional.** El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y por ende su desempeño laboral en el futuro.

**Relaciones interpersonales.** Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas.

## **Capítulo III. Hipótesis y Variables**

### **3.1 Hipótesis**

#### **3.1.1 Hipótesis general.**

El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

#### **3.1.2 Hipótesis específicas.**

HE<sub>1</sub>: El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

HE<sub>2</sub>: El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

HE<sub>3</sub>: El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

### **3.3. Variables**

#### **3.3.1. Variable I**

Liderazgo organizacional

#### **3.3.2. Variable II**

Gestión del talento humano

### 3.3.3. Definición de las variables de estudio.

**Tabla 1**

*Variables de estudio*

| <b>Variables</b>                  | <b>Definición conceptual</b>   | <b>Definición operacional</b>   | <b>Dimensiones</b>   |
|-----------------------------------|--|---|--|
| <b>Liderazgo organizacional</b>   | Proceso de permanente readecuación donde se busca transformar, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su nivel de desempeño.                            | Conjunto de acciones que se expresa a través de las situaciones la mediación de conflictos, comunicación organizacional, dinámica organizacional.   | Mediación de conflictos<br><br>Comunicación organizacional<br><br>Dinámica organizacional  |
|                                   | “Capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013, p. 6). | Conjunto de situaciones que se definen en función de las puntuaciones, los cuales se evidencian mediante la identidad organizacional, evaluación del desempeño, relaciones interpersonales. | Identidad organizacional<br><br>Evaluación del desempeño<br><br>Relaciones interpersonales |
| <b>Gestión del talento humano</b> |  |   |  |

### 3.4. Operacionalización de Variables

**Tabla 2**  
*Operación de Variable*

| <b>Variables</b>                             | <b>Dimensiones</b>                                      | <b>Indicadores</b>  |
|--|---|---|
| Variable I<br>Liderazgo<br>Organizacional    | <input type="checkbox"/> Mediación de<br>conflictos     | <input type="checkbox"/> Confrontación y oposición<br><input type="checkbox"/> Clases de conflictos<br><input type="checkbox"/> Situaciones de solución     |
|  | <input type="checkbox"/> Comunicación<br>organizacional | <input type="checkbox"/> Comunicación entre los miembros<br><input type="checkbox"/> Solución de conflictos<br><input type="checkbox"/> Apertura al diálogo |
|  | <input type="checkbox"/> Dinámica<br>organizacional     | <input type="checkbox"/> Interacción e intercambio<br><input type="checkbox"/> Recepción de contenidos<br><input type="checkbox"/> Diseño y participación   |
|  | <input type="checkbox"/> Identidad<br>organizacional    | <input type="checkbox"/> Comportamiento y costumbres<br><input type="checkbox"/> Creencia y valores<br><input type="checkbox"/> Cumplimiento de funciones   |
| Variable II<br>Gestión Del Talento<br>Humano | <input type="checkbox"/> Evaluación del<br>desempeño    | <input type="checkbox"/> Comportamiento laboral<br><input type="checkbox"/> Desempeño de funciones<br><input type="checkbox"/> Conocimiento y experiencia   |
|  | <input type="checkbox"/> Relaciones<br>interpersonales  | <input type="checkbox"/> Habilidades sociales.<br><input type="checkbox"/> Comunicación interpersonal<br><input type="checkbox"/> Interacción social        |

## Capítulo IV. Metodología

### 4.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación es el cuantitativo porque “supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Bernal, 2006, p. 57).

### 4.2. Tipo de Investigación

Según Sánchez (2006), el tipo de investigación que se aplicó es: básica, sustantiva y descriptiva:

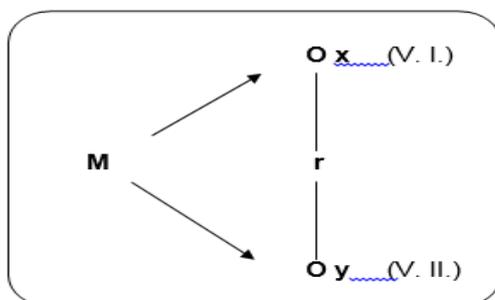
Básica: Porque lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos.

Sustantiva: Porque está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir, con lo cual se va en búsqueda de principios generales que permitan organizar una teoría científica.

Descriptiva: Porque está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal.

### 4.3. Diseño de la Investigación

El diseño aplicado ha sido el correlacional, el cual se muestra en el siguiente diagrama



Denotación:

M = Muestra de Investigación

Ox = Variable I: (liderazgo organizacional)

Oy = Variable II: (gestión del talento humano)

r = Relación entre variables

#### 4.4. Población y Muestra

##### 4.4.1. Población.

Nuestra población comprende a todo los docentes de la facultad educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Tabla 3.**

*Distribución poblacional*

| N | Docentes             | Sujetos | %   |
|---|----------------------|---------|-----|
| 1 | Educación secundaria | 50      | 26  |
| 2 | Educación primaria   | 12      | 29  |
| 3 | Educación inicial    | 8       | 28  |
| 4 | Educación física     | 40      | 17  |
|   | Total                | 110     | 100 |

Fuente: Departamento de estadística.

##### 4.4.1. Muestra.

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico, en la medida que la muestra, constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Hernández Sampieri, Roberto (2006:241).

El tamaño muestral fue fijado con un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza de 0.95%. Utilizando la fórmula siguiente, donde el estimador es el porcentaje de elección de cada elemento.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

$n = ?$

$N =$  Población

$Z =$  Nivel de confianza (95%  $\rightarrow$  1.96)

$E =$  Error permitido (5%)

$p =$  Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

$q =$  Probabilidad de no ocurrencia (50%)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (110)}{(0,050)^2 (109) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$n = 86$  (Valor redondeado)

#### 4.4.2. Tipo de muestreo.

Después de calcular el tamaño de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, estratificado. Estratificado, en la medida que la población está dividida en subgrupos de acuerdo a la promoción que estudia.

El cálculo del factor de proporción se trabajó de la siguiente manera:

$$f = \frac{n}{N}$$

Donde:

$f =$  factor de proporción

$n =$  tamaño de la muestra (86)

$N =$  tamaño de la población (110)

$f = 86/110$

$f = 7818$

#### 4.4.3. Estratificación de la muestra.

Las características de la estratificación de la muestra se detallan en la siguiente tabla

**Tabla 4**

*Estratificación de la muestra*

| Docentes             | Población | Factor | Muestra |
|----------------------|-----------|--------|---------|
| educación secundaria | 50        | 0.7818 | 40      |
| educación primaria   | 12        | 0.7818 | 9       |
| educación inicial    | 8         | 0.7818 | 6       |
| educación física     | 40        | 0.7818 | 31      |
| Total                | 110       | 0.7818 | 86      |

#### 4.4.4. Descripción de la muestra.

La muestra objeto de estudio en el presente trabajo de investigación presenta las siguientes características.

**Tabla 5**

*Distribución de la muestra de los alumnos*

| N | docentes             | Cantidad | %   |
|---|----------------------|----------|-----|
| 1 | educación secundaria | 40       | 26  |
| 2 | educación primaria   | 9        | 29  |
| 3 | educación inicial    | 6        | 28  |
| 4 | educación física     | 31       | 17  |
|   | Total                | 86       | 100 |

Fuente: Departamento de estadística

#### 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

##### 4.5.1. Técnicas de recolección de información.

En la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- a) Encuesta: que se expresa a través de los instrumentos para evaluar la variable en estudio.

b) Fichaje de registro y de investigación: que se expresa a través de las fichas mediante las cuales se hizo la recolección de información de los libros y revistas consultadas.

c) Estadística: que se expresa a través de las fórmulas y estadísticos empleados.

#### **4.5.2. Instrumentos de recolección de información.**

Los instrumentos que se han utilizado en el presente trabajo para la recolección de la información se han desarrollado de acuerdo con las características y necesidades de cada variable. Así tenemos:

##### ***4.5.2.1. Cuestionario para medir la variable I:***

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir el liderazgo organizacional

Tipo de instrumento: Cuestionario

Objetivo: Recolectar información sobre la variable liderazgo organizacional

Carácter de aplicación: Anónima

Tiempo de aplicación: 15 minutos

Modalidad de aplicación: Masiva

Descripción: Formado por 24 preguntas y tres dimensiones de 8 preguntas

Validez: 92% Por juicio de expertos

Confiabilidad: 90% Por consistencia interna Alfa de Crombach

Estructura:

- a) Mediación de conflictos
- b) Comunicación organizacional
- c) Dinámica organizacional

##### ***4.5.2.2. Cuestionario para medir la variable II: Gestión del talento humano.***

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la gestión del talento humano

Tipo de instrumento: Cuestionario

Objetivo: Recolectar información sobre la variable la gestión del talento humano

Carácter de aplicación: Anónima

Tiempo de aplicación: 15 minutos

Modalidad de aplicación: Masiva

Descripción: Formado por 24 preguntas y tres dimensiones de 8 preguntas

Validez: 92% Por juicio de expertos

Confiabilidad: 90% Por consistencia interna Alfa de Crombach

Estructura:

- a) Identidad organizacional
- b) Evaluación del desempeño
- c) Relaciones interpersonales

#### **4.6. Tratamiento Estadístico**

Para el análisis de los datos se utilizó tanto la estadística descriptiva como la estadística inferencial. Las operaciones estadísticas utilizadas han sido las siguientes, tomando en cuenta el tipo de investigación realizada, el tipo de variable y la distribución de los datos:

Estadística Descriptiva:

Lo cual nos permitió describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable.

- ✓ Distribución de frecuencias
- ✓ Gráficos y figuras

Estadística Inferencial:

Para generalizar los resultados de la muestra a la población.

- ✓ Distribución muestral expresada a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov
- ✓ R de Pearson

#### **4.8. Procedimiento**

Para el procesamiento de los datos utilizamos el programa estadístico STATSTM V. II, y el SPSS, Versión 18, los cuales nos permitieron demostrar el grado de correlación existente entre las variables de estudio evaluación institucional y calidad del servicio educativo.

Para la tabulación y elaboración del informe de tesis, utilizamos el programa EXCEL, el cual nos permitió elaborar las figuras y tablas, en las cuales se observa la demostración de la prueba de hipótesis (Nivel inferencial).

## Capítulo V. De los Resultados

### 5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

#### 5.1.1. Validez.

**Tabla 6**

*Nivel de validez según el juicio de expertos*

| Expertos                        | Liderazgo organizacional          |       | Gestión del talento humano |     |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------|----------------------------|-----|
|                                 | Puntaje                           | %     | Puntaje                    | %   |
|                                 | 1. Dr. Berrocal Villegas, Salomón | 880   | 88                         | 900 |
| 2. Dr. Flores Rosas, Rubén      | 850                               | 85    | 900                        | 90  |
| 3. Dr. Huamani Arredondo, Fredy | 900                               | 90    | 900                        | 90  |
| Promedio de Valoración          | 2475                              | 87,66 | 2488                       | 90  |

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto a nivel del liderazgo organizacional como de la variable gestión del talento para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

**Tabla 7**

*Valores de los niveles de validez*

| Valores  | Niveles de Validez |
|----------|--------------------|
| 91 – 100 | Excelente          |
| 81 – 90  | Muy bueno          |
| 71 – 80  | Bueno              |
| 61 – 70  | Regular            |
| 51 – 60  | Deficiente         |

Fuente: (Cabanillas, 2004, p. 76)

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde el cuestionario sobre liderazgo organizacional obtuvo un valor de 87,66% y el cuestionario sobre gestión del talento humano obtuvo el valor de 90%, podemos deducir que ambos instrumentos tienen una excelente validez.

### 5.1.3. Confiabilidad de los instrumentos

**Tabla 8**

*Nivel de confiabilidad de las variables de estudio*

| Variable Evaluada          | Confiabilidad |
|----------------------------|---------------|
| liderazgo organizacional   | 0,92          |
| gestión del talento humano | 0,90          |

Los valores encontrados después de la aplicación de los cuestionarios a los grupos pilotos, tanto a nivel de la variable liderazgo organizacional como de la variable gestión del talento humano, para determinar el nivel de confiabilidad, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

**Tabla 9**

*Valores de los niveles de confiabilidad*

| Valores      | Nivel De Confiabilidad  |
|--------------|-------------------------|
| 0,53 a menos | Confiabilidad nula      |
| 0,54 a 0,59  | Confiabilidad baja      |
| 0,60 a 0,65  | Confiable               |
| 0,66 a 0,71  | Muy confiable           |
| 0,72 a 0,99  | Excelente confiabilidad |
| 1,0          | Confiabilidad perfecta  |

Fuente: (Mejía, 2005, p. 29).

Dado que en la aplicación del cuestionario sobre herramientas informáticas se obtuvo el valor de 0,92 y en la aplicación del cuestionario sobre pensamiento creativo se obtuvo el valor de 0,90, podemos deducir que ambas encuestas tienen una excelente confiabilidad.

## **5.2. Presentación y Análisis de los Resultados**

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias, porcentajes para determinar los niveles predominantes de la variable I: herramientas informáticas y la variable II: pensamiento creativo y en el nivel inferencial, se ha hecho uso de la estadística paramétrica y como tal se ha utilizado  $r$  de Pearson, dado que los datos presentan distribución normal.

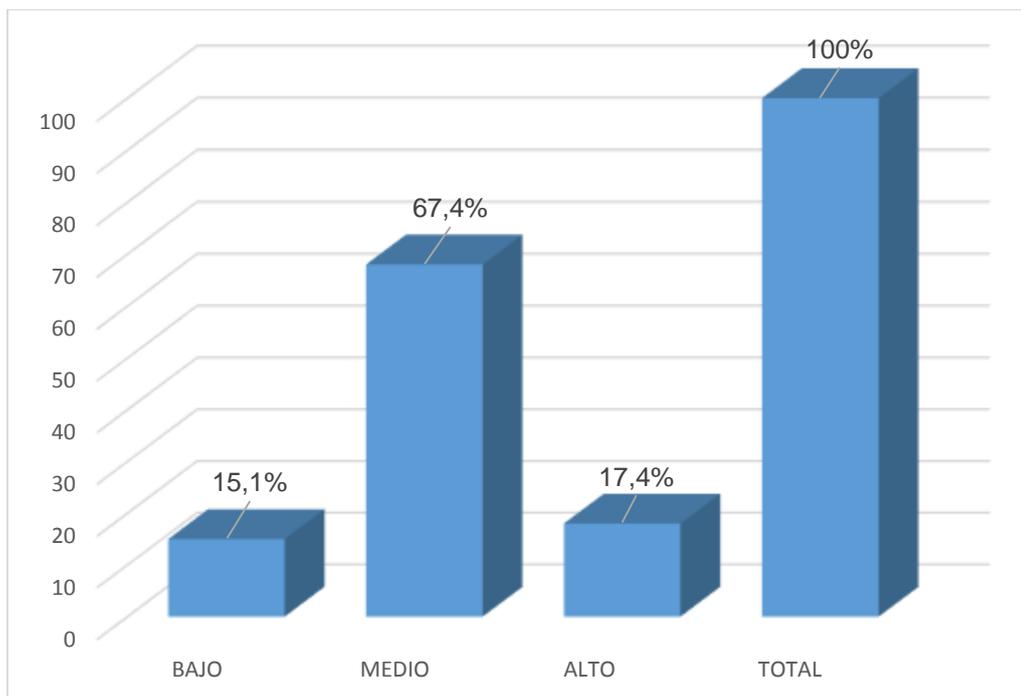
### **5.2.1. Análisis descriptivo de la variable I: Liderazgo organizacional.**

Luego de la aplicación del cuestionario a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo y cuyos resultados se presentan a continuación:

De esta manera comenzaremos identificando los niveles en que se presentan las dimensiones de la variable I: herramientas informáticas, según la percepción de los sujetos objeto de la presente investigación.

**Tabla 10***Resultado de la mediación de conflictos*

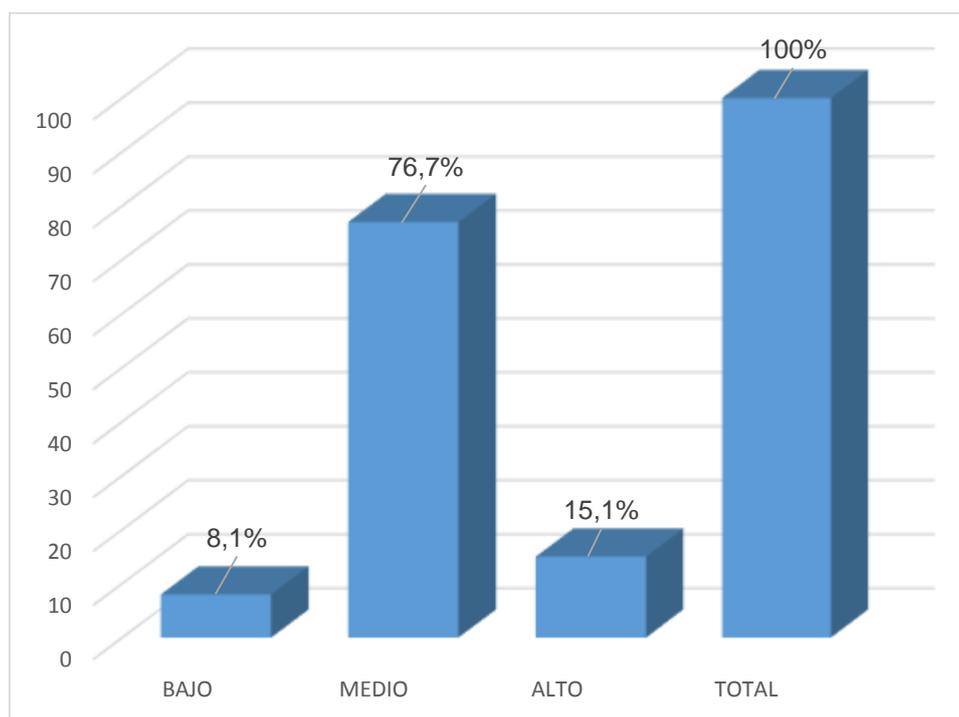
| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 13         | 15,1     |
| Medio | 58         | 67,4     |
| Alto  | 15         | 17,4     |
| Total | 86         | 100      |

*Figura 1. Resultado de la mediación de conflictos*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 67,4% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la mediación de conflictos, seguido por el 17,4% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 15,1% que se ubica en el nivel bajo.

**Tabla 11***Resultado de la comunicación organizacional*

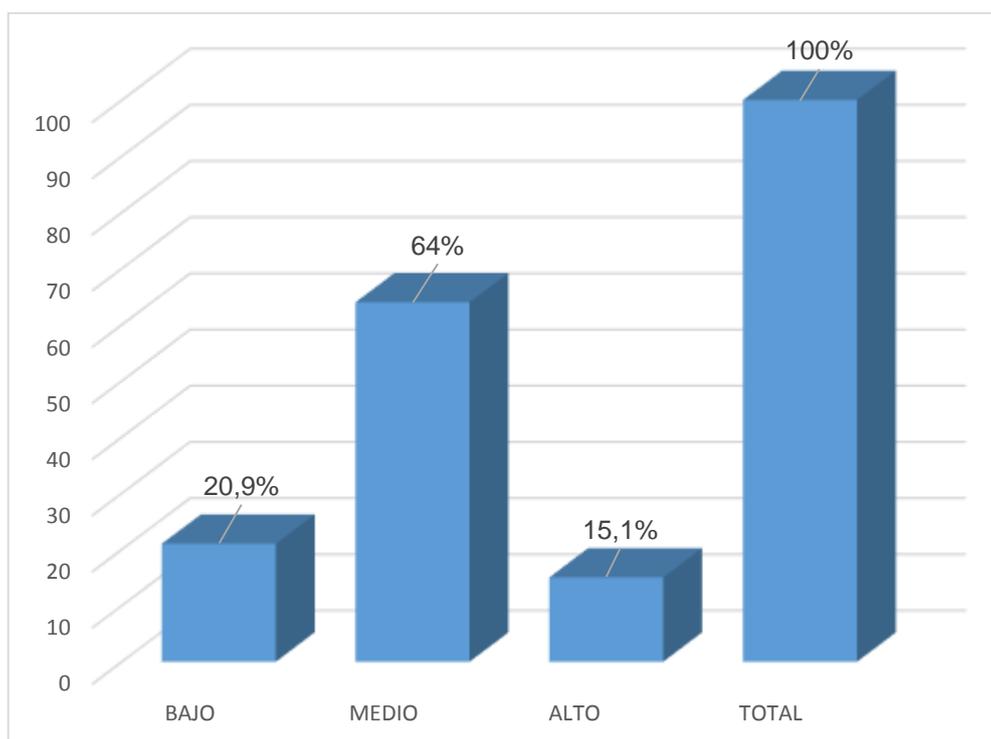
| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 7          | 8,1      |
| Medio | 66         | 76,7     |
| Alto  | 13         | 15,1     |
| Total | 110        | 100      |

*Figura 2. Resultado de la comunicación organizacional*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 76,7% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la comunicación organizacional, seguido por el 15,1% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 8,1% que se ubica en el nivel bajo.

**Tabla 10***Resultado de la dinámica organizacional*

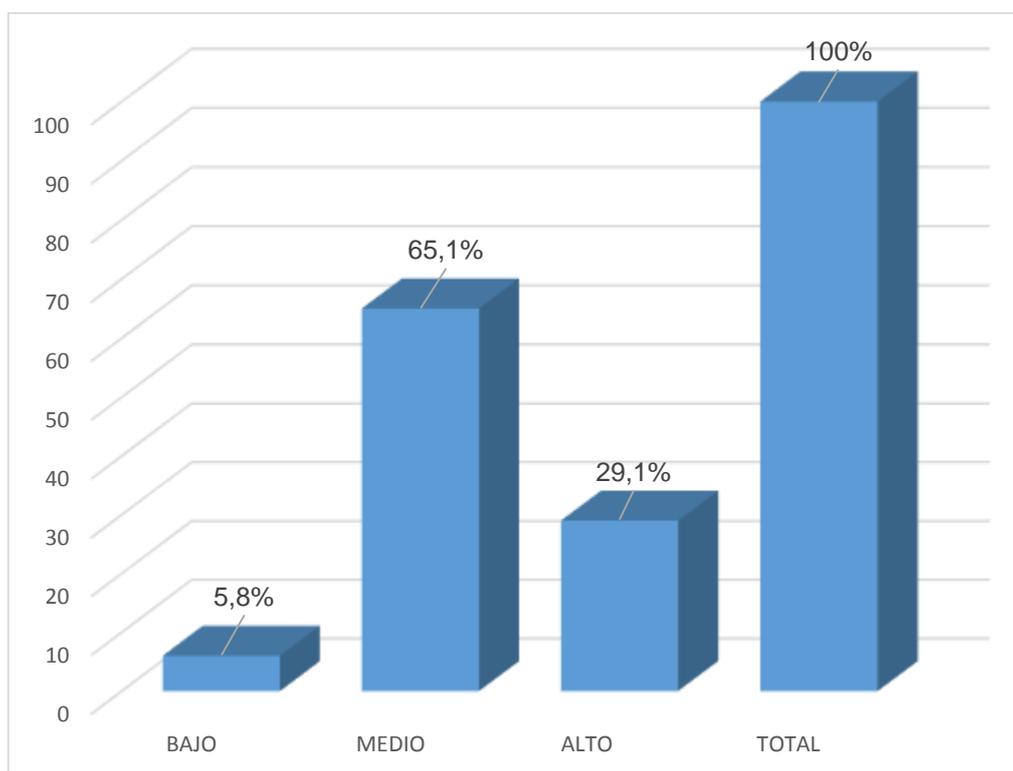
| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 18         | 20,9     |
| Medio | 55         | 64       |
| Alto  | 13         | 15,1     |
| Total | 86         | 100      |

*Figura 3. Resultado de la dinámica organizacional*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 64% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la dinámica organizacional, seguido por el 20,9% que se ubica en el nivel bajo, observándose el 15,1% en el nivel alto.

**Tabla 13***Resultado del liderazgo organizacional*

| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 5          | 5,8      |
| Medio | 56         | 65,1     |
| Alto  | 25         | 29,1     |
| Total | 86         | 100      |

*Figura 4. Resultado del liderazgo organizacional*

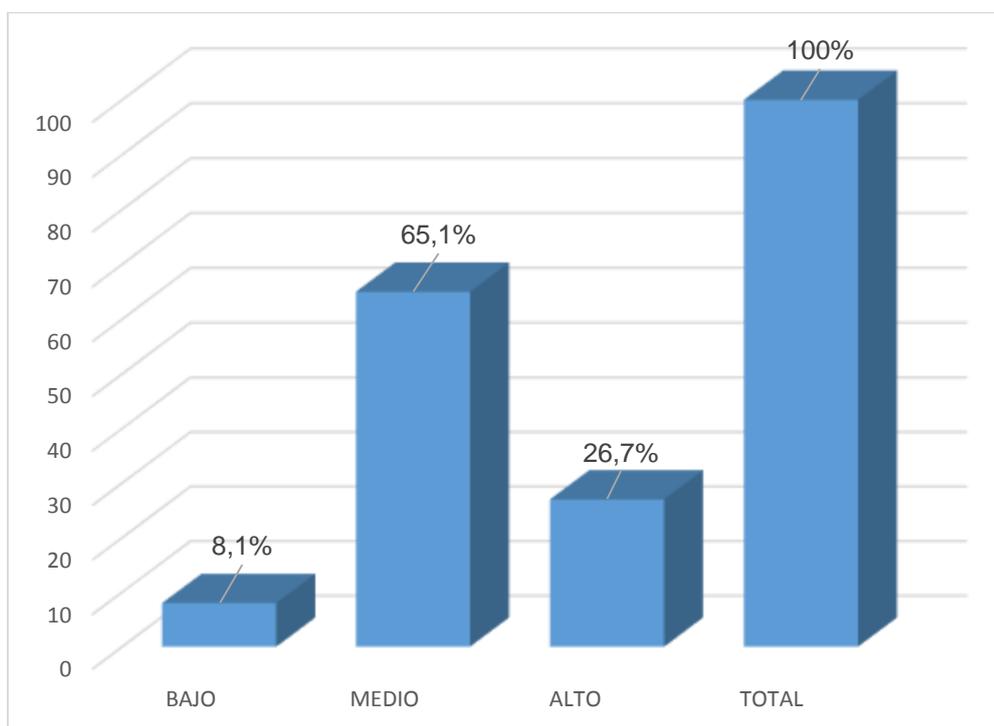
Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 65,1% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo organizacional, seguido por el 29,1% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 5,8% que se ubica en el nivel bajo.

### 5.3.2. Análisis descriptivo de la variable II: Gestión del talento humano.

**Tabla 14**

*Resultados de la identidad organizacional*

| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 7          | 8,1      |
| Medio | 56         | 65,1     |
| Alto  | 23         | 26,7     |
| Total | 86         | 100      |

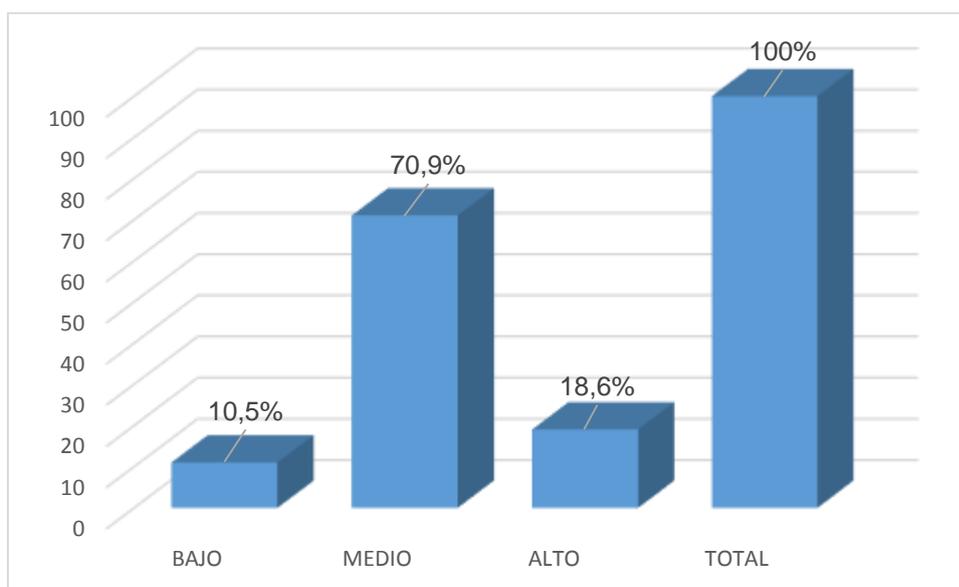


*Figura 5. Resultado de la identidad organizacional*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 65,1% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la identidad organizacional, seguido por el 26,7% que se ubica en el nivel alto, observándose el 8,1% que se ubica en el nivel bajo.

**Tabla 13***Resultado de la evaluación del desempeño*

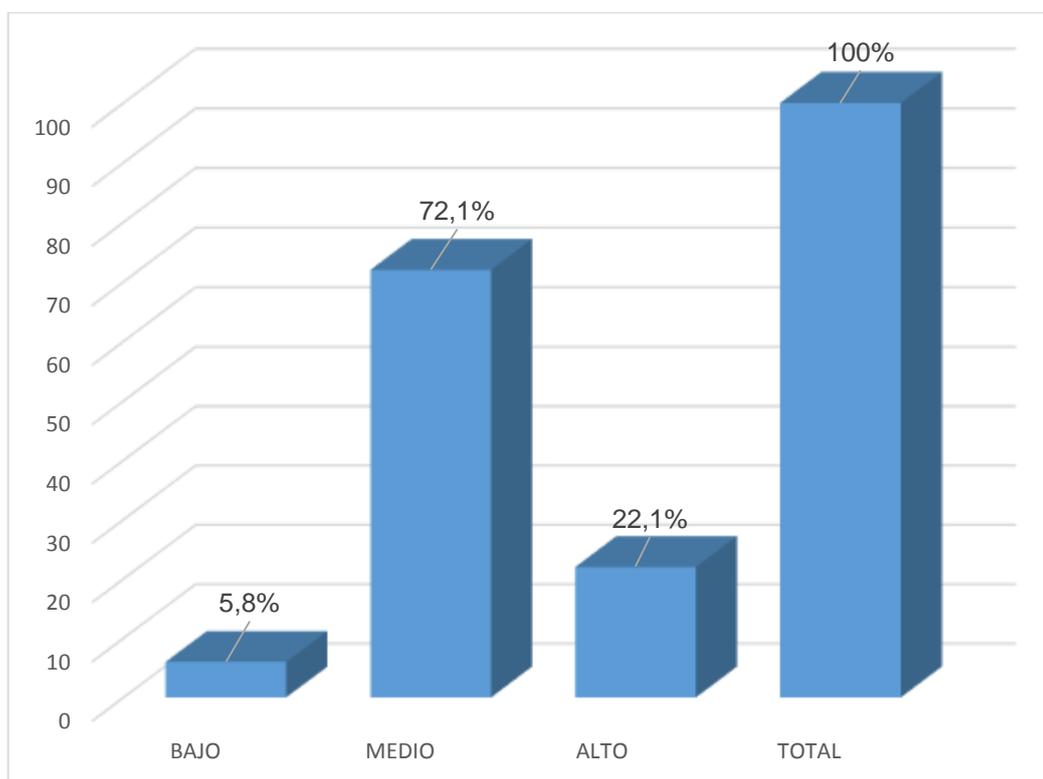
| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 9          | 10,5     |
| Medio | 61         | 70,9     |
| Alto  | 16         | 18,6     |
| Total | 86         | 100      |

*Figura 6. Resultado de la evaluación del desempeño*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 70,9% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la evaluación del desempeño, seguido por el 18,6% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 10,5% que se ubica en el nivel bajo.

**Tabla 14***Resultado de las relaciones interpersonales*

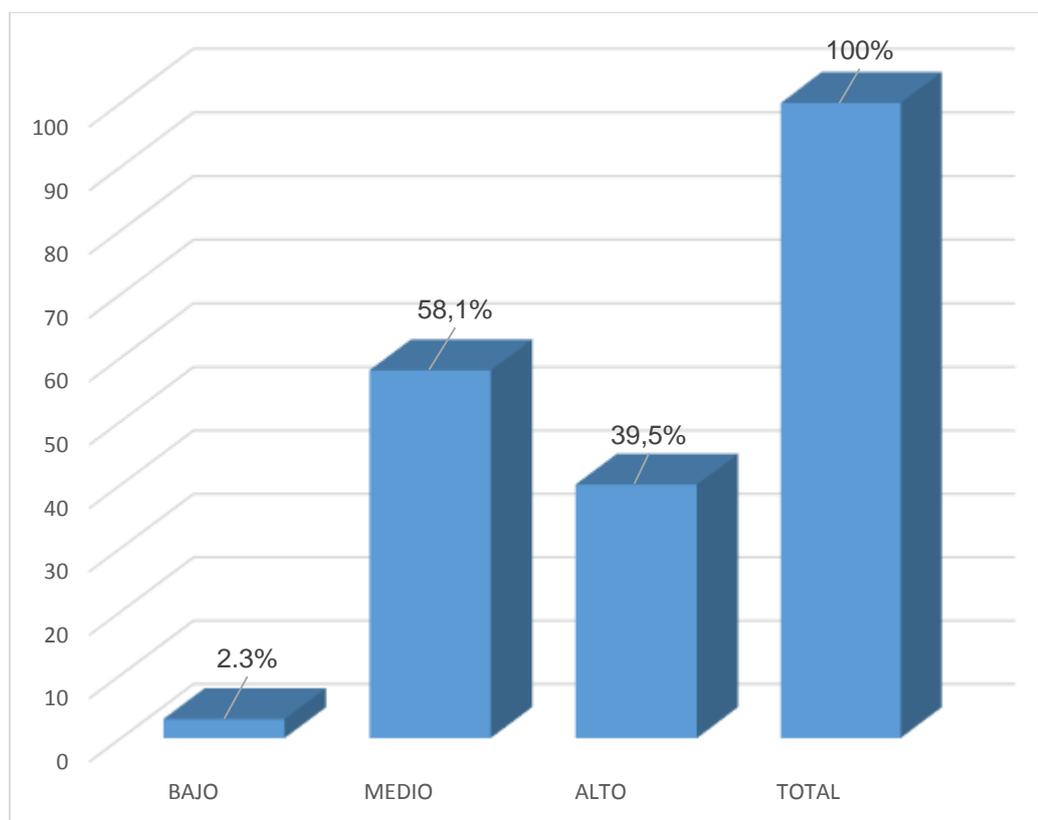
| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 5          | 5,8      |
| Medio | 62         | 72,1     |
| Alto  | 19         | 22,1     |
| Total | 86         | 100      |

*Figura 7. Resultado de las relaciones interpersonales*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 72,1% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre las relaciones interpersonales, seguido por el 22,1% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 5,8% que se ubica en el nivel bajo.

**Tabla 17***Resultado de la gestión del talento humano*

| Rango | Frecuencia | % Válido |
|-------|------------|----------|
| Bajo  | 2          | 2,3      |
| Medio | 50         | 58,1     |
| Alto  | 34         | 39,5     |
| Total | 86         | 100      |

*Figura 8. Resultado de la gestión del talento humano*

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 58,1% de los datos se ubica en el nivel medio, en lo que respecta a su percepción sobre la gestión del talento humano, seguido por el 39,5% que se ubica en el nivel alto, observándose el 2,3% que se ubica en el nivel bajo.

### 5.3.5. Nivel inferencial.

#### 5.3.5.1. Prueba estadística para la determinación de la normalidad.

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinó, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos. Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución se determinó el uso de estadísticos paramétricos (r de Pearson) o no paramétricos (Rho de Spearman, Chi cuadrado). Los pasos para desarrollar la prueba de normalidad son los siguientes.

**Tabla 18**

*Prueba de Kolmogorov-smirnov para una muestra*

|                           | Liderazgo organizacional | Gestión del talento |
|---------------------------|--------------------------|---------------------|
| N                         | 86                       | 86                  |
| Parámetros) Media         | 84,70                    | 87,24               |
| Z de Kolmogorov Smirnov   | 0,045                    | 0,066               |
| Sig. Asintót. (bilateral) | 0,200                    | 0,200               |

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis se ha utilizado la prueba paramétrica para distribución normal de los datos análisis r de Pearson a un nivel de significancia de 0,05.

### 5.3.6. Proceso de prueba de hipótesis.

#### 5.3.6.1. Correlación de Pearson.

En la contrastación de la hipótesis, se ha utilizado la prueba (r). Correlación de Pearson a un nivel de significación del 0,05.

**Tabla 19***Matriz de correlación de Pearson*

|                                 |                            | Variable II              |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------|
|                                 |                            | Liderazgo Organizacional |
| Variable I                      | Gestión del talento humano | 0,60 (*)                 |
| Dimensiones<br>De La Variable I | Identidad organizacional   | 0,53 (*)                 |
|                                 | Evaluación del desempeño   | 0,60(*)                  |
|                                 | Relaciones interpersonales | 0,48 (*)                 |

Fuente: Anexos

El análisis de las interrelaciones a partir del coeficiente de correlación de Pearson, se realizó de acuerdo a la tabla siguiente:

**Tabla 18***Niveles de correlación*

| Coeficiente<br>(r) | Grado de<br>Interrelación |
|--------------------|---------------------------|
| 1.00               | Perfecta Correlación      |
| 0.90 - 0.99        | Muy Alta Correlación      |
| 0.70 - 0.89        | Alta Correlación          |
| 0.40 - 0.69        | Moderada Correlación      |
| 0.20 - 0.39        | Baja Correlación          |
| 0.00 - 0.19        | Nula Correlación          |

**5.3.7. Verificación de la Hipótesis General.****PASO 1**

Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ )

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

El liderazgo organizacional no se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos

Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):

El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos

## PASO 2

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

**Tabla 19**

*Correlación entre liderazgo organizacional y gestión del talento*

|                        | Liderazgo organizacional | Gestión del talento |
|------------------------|--------------------------|---------------------|
| Correlación de Pearson |                          | 0,60                |
| Significancia          |                          | 0,000               |
| N                      |                          | 86                  |

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Pearson es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ( $p < 0,005$ ). Esto significa que la correlación entre el liderazgo organizacional y la gestión del talento es directa, moderada significativa.

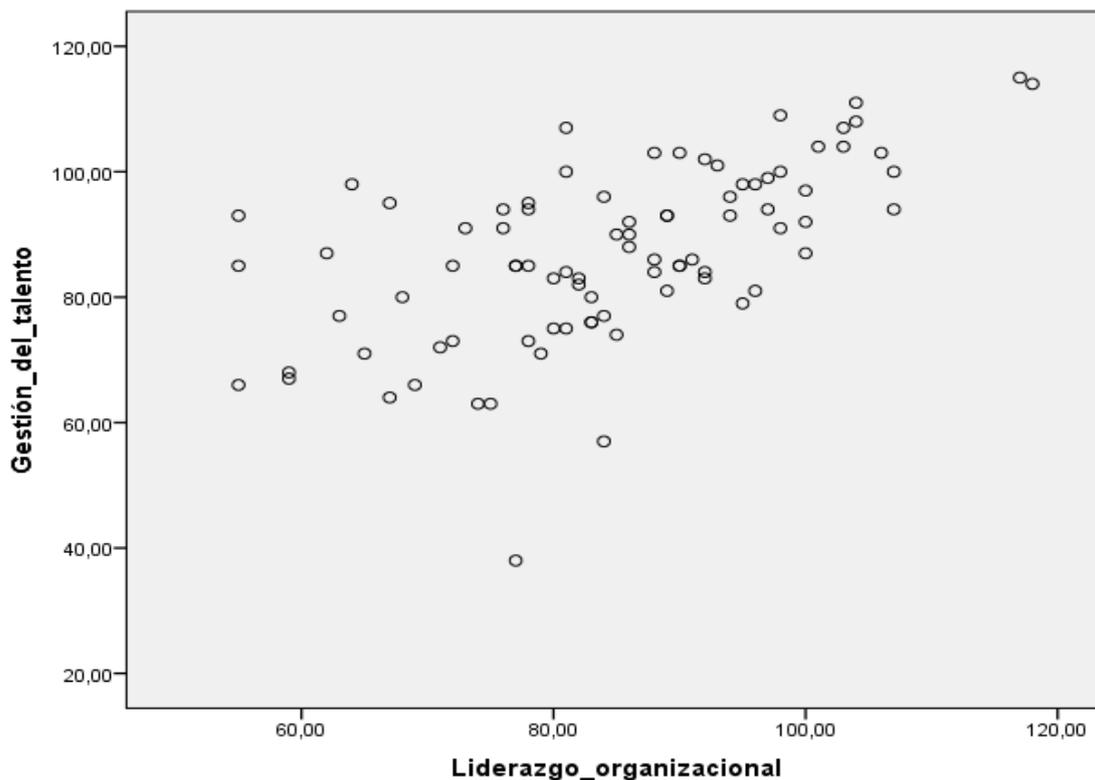


Figura 11. Correlación entre liderazgo organizacional y gestión del talento.

#### PASO 4

Formular la regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig) > 0,05; Se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig) < 0,05; Se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

#### PASO 5

Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia se verifica que la correlación entre el liderazgo organizacional y la gestión del talento humano es directa, moderada y significativa.

#### 5.3.8. Contrastación de la Hipótesis Específica N° 1

**PASO 1:** Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

Hipótesis nula ( $H_0$ ):

El liderazgo organizacional no se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## PASO 2

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

**Tabla 20**

*Correlación entre liderazgo organizacional y la identidad organizacional*

|                        | Liderazgo organizacional | Identidad organizacional |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Correlación de Pearson |                          | 0,53                     |
| Significancia          |                          | 0,000                    |
| N                      |                          | 86                       |

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico de Pearson es de 0,50 y el nivel de significancia es de 0,000 ( $p < 0,005$ ). Esto significa que la correlación entre liderazgo organizacional y identidad organizacional es significativa.

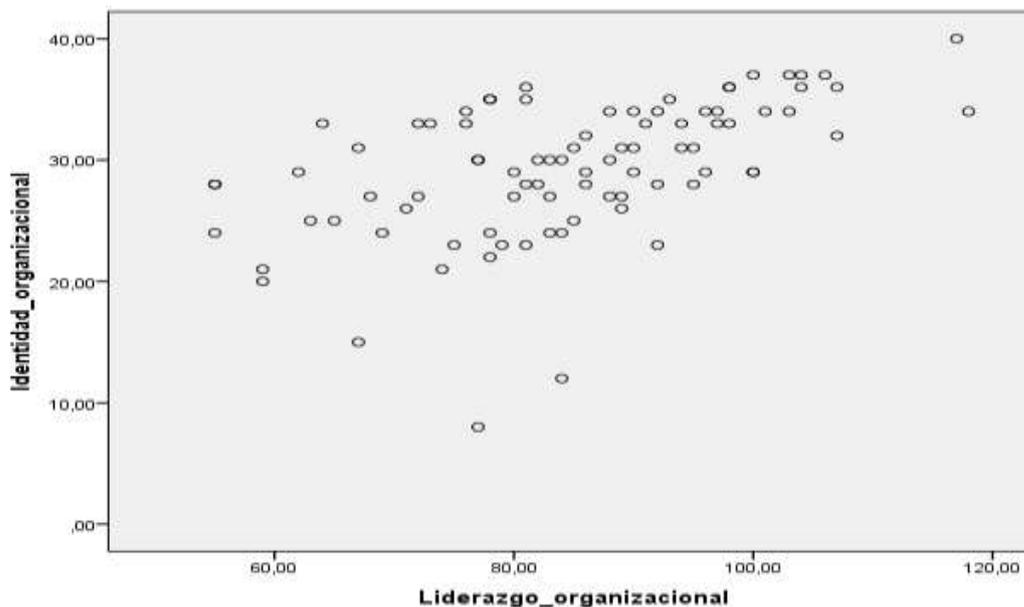


Figura 12. Correlación entre liderazgo organizacional y identidad organizacional.

#### PASO 4

Formular la regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig) > 0,05; Se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig) < 0,05; Se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

#### PASO 5

Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Dado el valor ( $r = 0,53$ ) y el valor de significancia = 0,000, entonces ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que existe relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo organizacional y identidad organizacional.

#### 5.3.9. Contrastación de la hipótesis específica N° 2

**PASO 1:** Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

El liderazgo organizacional no se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):

El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## PASO 2

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

**PASO 3:** Escoger el valor estadístico de la prueba

### Tabla 23

*Correlación entre liderazgo organizacional y evaluación del desempeño*

|                        | Liderazgo organizacional | Evaluación del desempeño |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Correlación de Pearson |                          | 0,601                    |
| Significancia          |                          | 0,000                    |
| N                      |                          | 86                       |

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Pearson es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ( $p < 0,005$ ). Esto significa que: Existe relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo organizacional y la evaluación del desempeño.

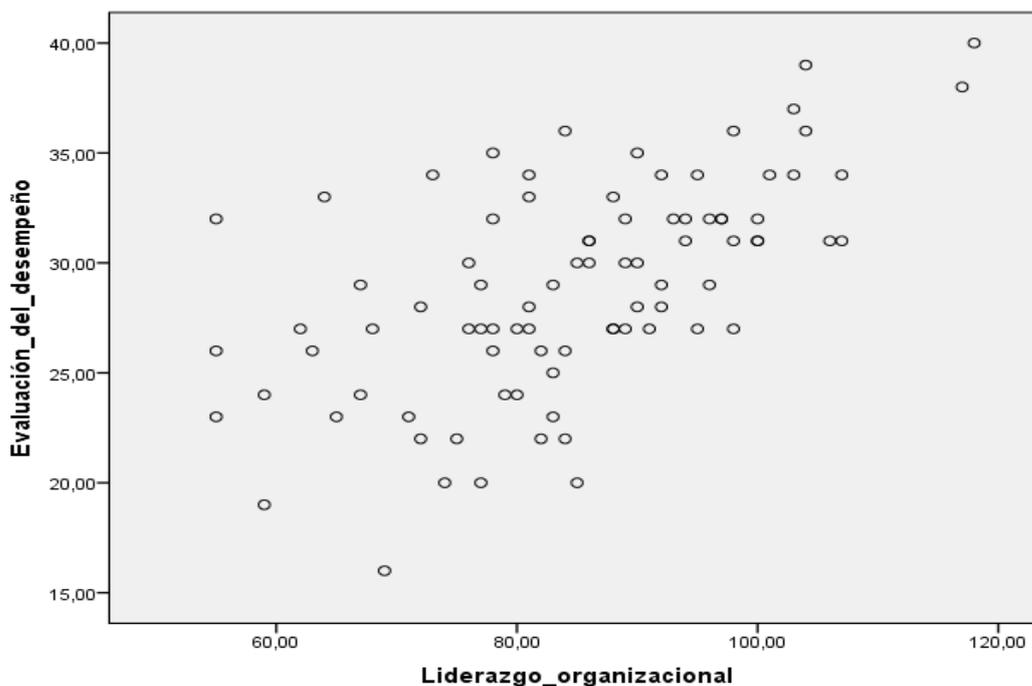


Figura 13. Correlación entre liderazgo organizacional y evaluación del desempeño

#### PASO 4

Formular la regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig)  $>$  0,05; Se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig)  $<$  0,05; Se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

#### PASO 5

Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Dado el valor ( $r = 0,60$ ) y el valor de significancia es igual a 0,000, entonces ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que existe relación directa, moderada y significativa entre liderazgo organizacional y evaluación del desempeño.

#### 5.2.10. Contrastación de la hipótesis específica N° 3.

**PASO 1:** Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

El liderazgo organizacional no se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## PASO 2

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

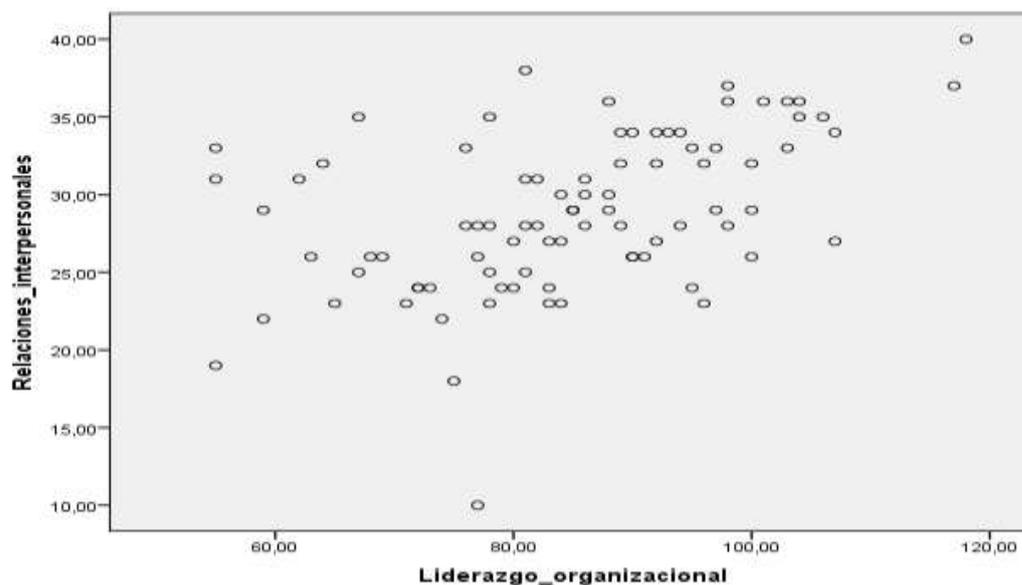
**Tabla 22**

*Correlación entre liderazgo organizacional y relaciones interpersonales*

|                        | Liderazgo organizacional | Relaciones interpersonales |
|------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Correlación de Pearson |                          | 0,48                       |
| Significancia          |                          | 0,000                      |
| n                      |                          | 96                         |

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Pearson es de 0,48 y el nivel de significancia es de 0,000 ( $p < 0,005$ ). Esto significa que la correlación entre las variables de estudio es significativa. Por lo cual existe evidencia suficiente para validar nuestra hipótesis de trabajo. Esto quiere decir que: existe relación, directa, moderada y significativa entre el liderazgo organizacional y las relaciones interpersonales.



*Figura 5. Liderazgo organizacional y las relaciones interpersonales.*

#### **PASO 4**

Formular la regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig) > 0,05; Se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig) < 0,05; Se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

#### **PASO 5**

Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Dado el valor ( $r = 0,48$ ) y el valor de significancia es igual a 0,000, entonces ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que existe relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo organizacional y las relaciones interpersonales.

#### **5.4. Discusión de Resultados**

En el trabajo de campo se ha verificado los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue conocer el liderazgo organizacional y las relaciones interpersonales, estableciendo la relación entre dichas variables.

El presente estudio tiene como objetivo general determinar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba  $r$  de Pearson, se encontró que la variable liderazgo organizacional se encuentra relacionada con la variable gestión del talento humano ( $r = 0,60$ ), siendo el valor de significancia igual a  $0,000$  ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación directa, moderada y significativa entre las variables estudiadas.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Agudelo (2019) Formación del talento humano y la estrategias organizacional en empresas de Colombia, Realizó un estudio de enfoque cuantitativo con el objetivo de establecer los criterios que emplean 25 empresas del Valle del Cauca para la formación del talento humano. Los resultados permitieron demostrar que; las empresas estudiadas cuentan con un plan estratégico basado en el desarrollo de la formación del talento que tiene como sustento la adquisición de responsabilidades. Asimismo, se evidencia que; que las empresas buscan fortalecer las habilidades directivas a partir de la implementación de políticas sobre el fortalecimiento del liderazgo, asimismo, se logró constatar que aquellas empresas que buscan desarrollar la formación del talento humano cuentan con un plan estratégico enfocado en el desarrollo de la gestión humana.

Asimismo, Zelada (2018) en su tesis titulada La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, realizó un estudio de tipo correlacional con diseño no experimental con el objetivo de conocer la relación o asociación entre las dos variables gestión del talento humano y satisfacción laboral. Los resultados obtenidos fueron analizados a través del estadístico Rho de Spearman encontrándose un resultado de  $0,707$  con un nivel de significancia de  $0,000$ , valor que al ser inferior que  $0,05$ , permite tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es

decir; Existe relación significativa entre las variables gestión del talento humano y satisfacción laboral.

El primer objetivo específico plantea; Establecer de qué manera el liderazgo organizacional con la gestión de la identidad organizacional en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba  $r$  de Pearson, se encontró que el liderazgo organizacional se encuentra relacionada con la gestión del talento humano ( $r = 0,53$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación directa, moderada y significativa entre las variables estudiadas.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Majad (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas, realizó una investigación descriptiva, de campo, dentro del paradigma cuantitativo, con diseño no experimental, transeccional, la muestra de trabajo estuvo conformado por 431 docentes y 40 directivos, los instrumentos empleados fueron validados por juicio de expertos, la confiabilidad se halló por Alfa de Cronbach, con un 0,95, los resultados demostraron que existe necesidades a nivel de las dimensiones de gestión, talento humano, y trabajo corporativo. Asimismo se demostró que existen dificultades en el proceso de inserción del componente humano en el proceso administrativo, debido a que este muestra dificultades

El presente estudio tiene como segundo objetivo específico Identificar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba  $r$  de Pearson, se encontró que el liderazgo organizacional se encuentra relacionada con la evaluación del desempeño ( $r = 0,60$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación directa, moderada y significativa entre las variables estudiadas.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Rodríguez y Santofimio (2016) en su tesis titulada Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Los resultados demuestran que, la implementación del modelo de gestión estratégica del talento humano obtuvo los resultados esperados, pues se lograron beneficios con los cuales el gestor ético interactuó dentro de las dinámicas establecidas y de los momentos agradables que beneficiaron a los diversos grupos con los cuales se trabajó. Del mismo modo se determinó que el salario emocional constituye el eje del mejoramiento del clima organizacional, pues logra fortalecer el sentido de pertenencia del trabajador hacia su centro de labores, pues no requiere de inversiones económicas por parte de las directivas.

El presente estudio tiene como tercer objetivo específico Establecer de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba  $r$  de Pearson, se encontró que el liderazgo organizacional se encuentra relacionada con las relaciones interpersonales ( $r = 0,48$ ), siendo el valor de significancia igual a  $0,000$  ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación directa, moderada y significativa entre las variables estudiadas.

Estos resultados coinciden con la investigación realizada por; Condor y Aranda (2018) en su tesis titulada La Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más, Cajamarca. Los resultados demuestran que se necesita mejorar los componentes o dimensiones que conforman la gestión del talento humano, así como las dimensiones del desempeño laboral. Asimismo, se demuestra que; existe relación entre las variables investigadas gestión del talento humano y desempeño laboral en los sujetos de la muestra de trabajo.

Del mismo modo, Reyes (2018) en su investigación denominada Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el personal profesional asistencial del Centro Materno Infantil Santa Luzmila II. Lima, realizó un estudio dentro del enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional, con el objetivo de establecer la relación entre las variables gestión del talento humano con el desempeño laboral en una población objetivo de 105 trabajadores asistenciales. La prueba de hipótesis se realizó a través del estadístico de Rho de Spearman encontrándose una correlación de 0,842, resultado que demuestra de que existe correlación significativo entre la agustino del talento humano y el desempeño laboral. Asimismo, la gestión del talento humano se percibe en un nivel adecuado en un 62,9% y el desempeño labora en un nivel alto en un 68,6%.

## **Conclusiones**

1) El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

2) El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

3) El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

4) El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

### **Recomendaciones**

- 1) Se sugiere realizar un diagnóstico situacional que aporte información objetiva y veraz respecto al nivel de satisfacción de los estudiantes porque ello constituirá insumo importante para determinar cómo están cumpliendo su labor los docentes.
- 2) Se recomienda sensibilizar a los docentes sobre su labor como líderes pedagógicos, toda vez que ello les permitir mejorar su nivel de rendimiento profesional. Así como mejorar los niveles de comunicación que establecen con sus estudiantes.
- 3) Se recomienda realizar una evaluación del desempeño docente para poder determinar de manera real como están trabajando los docentes, pero sobre todo para conocer cuál es el nivel aceptación con sus estudiantes en el tema académico.
- 4) Se recomienda que los docentes se capaciten de manera constante, dado que ello constituye una forma de ir mejorando el nivel de comprensión que poseen sobre la dinámica estudiantil y se pueda trabajar de manera compartida para poder realmente ser gestores del talento humano.

## Referencias

- Agudelo, B. (2019) Formación del talento humano y la estrategias organizacional en empresas de Colombia. Universidad Nacional del Valle. Cali Colombia en Scielo. V. 15, N° 1, pp. 116-137. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>.
- Alveiro, C. (2009). evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1, 2009 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente EDUCAR, vol. 47, núm. 2, 2011, pp. 253-275 Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, España
- Condor, R. y Aranda, F. (2018) La Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Programa Nacional Cuna Más, Cajamarca. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo.
- Charry, H. (2018) la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Gonzales, O. y Gonzales, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. Multiciencias, Vol. 12, N° 1, 2012 (35 - 44).
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas Revista de Investigación, vol. 40, núm. 88, mayo-agosto, 2016, pp. 148-165 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

- Maureira, O.; Moforte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares *Perfiles Educativos*, vol. XXXVI, núm. 146, 2014, pp. 134-153 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Universidad de San Buena Ventura. Colombia. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v34n1/rri02113.pdf>.
- Pérez, J. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz Ra Ximhai, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 109-131 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México
- Reyes (2018) Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en el personal profesional asistencial del Centro Materno Infantil Santa Luzmila II. Lima, 2018. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión de los servicio de la Salud. Universidad Cesar Vallejo, Sede Lima.
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017) La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile
- Rodríguez, L. y Santofimio, A. (2016) Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Tesis para optar el grado de maestría en educación con énfasis en gestión educativa. Universidad Libre de Colombia.

Roux y Otros (2010) Los docentes en la dinámica organizacional. Congreso

Iberoamericano de educación. Metas 2021. Recuperado de: [.http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/DOCENTES/R1558roux.pdf](http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/DOCENTES/R1558roux.pdf)

Solano, K. (2018) Liderazgo organizacional y actitudes hacia la organización en el

Ministerio de comercio exterior y turismo. Lima. 2018. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo, Sede Lima.

Vásquez, L. (2015) Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión de Servicios de la Salud. Universidad Cesar Vallejo, Sede Lima.

Zelada, E. (2018) La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión del talento humano. Universidad Cesar Vallejo, Sede Lima.

## Apéndices

**Apéndice A. Matriz de Consistència**

Liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

| FORMULACION DEL PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPOTESIS   |
|---|---|---|
| <p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS:</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la identidad organizacional en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos?</p> | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÌFICOS:</b></p> <p>Establecer de qué manera el liderazgo organizacional con la gestión de la identidad organizacional en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>Identificar de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>Establecer de qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> | <p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <p>El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p><b>HIPÒTESIS ESPECIFICAS</b></p> <p>El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de la evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>El liderazgo organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión de las relaciones interpersonales los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> |

| OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE             |  |  | METODOLOGÍA  |
|---|--|--|--|
| VARIABLES                                     | DIMENSIONES  | INDICADORES  |  |
| Variable I<br><br>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL    | <input type="checkbox"/> Mediación de conflictos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Confrontación y oposición</li> <li>◆ Clases de conflictos</li> <li>◆ Situaciones de solución</li> </ul>     | <p>TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN :<br/>Cuantitativa, no experimental, descriptivo, de corte transversal con diseño (correlacional).</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block; margin: 10px;"> <pre> graph LR     M --&gt; Ox     M --&gt; Oy     R --- Ox     R --- Oy </pre> </div> <p>Donde :<br/>M = Muestra de estudio<br/>Ox = Variable I<br/>Oy = Variable II<br/>R = Relación</p> <p>POBLACIÓN:<br/>Todos los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos,</p> <p>MUESTRA :<br/>La muestra fue determinada mediante el muestreo probabilístico, estratificado, Mediante la siguiente fórmula.</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block; margin: 10px;"> <math display="block">n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}</math> </div> |
|   | <input type="checkbox"/> Comunicación organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comunicación entre los miembros</li> <li>◆ Solución de conflictos</li> <li>◆ Apertura al diálogo</li> </ul> |  |
|   | <input type="checkbox"/> Dinámica organizacional     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Organización y estructura</li> <li>◆ Solución de conflictos</li> <li>◆ Desarrollo organizacional</li> </ul> |  |
| Variable II<br><br>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | <input type="checkbox"/> Identidad organizacional    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Comportamiento y costumbre</li> <li>◆ Creencia y valores</li> <li>◆ Cumplimiento de funciones</li> </ul>    |  |
|   | <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dominio temático</li> <li>◆ Comportamiento laboral</li> <li>◆ Desempeño de funciones</li> </ul>             |  |
|   | <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Habilidades sociales</li> <li>◆ Comunicación interpersonal</li> <li>◆ Interacción social</li> </ul>         |  |



|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 19 | Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por todo el personal administrativo, de servicio o de gerencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Se facilita la participación del personal de la organización en la toma de decisiones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos para el personal de la organización                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Existe conflicto o enemistad entre los trabajadores u otro personal administrativo de su centro de labores                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Apoya y colabora con el personal de la Institución para el mejor desempeño de sus funciones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Existe coordinación entre los diferentes estamentos de su centro de labores.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



|    | docentes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 18 | los directivos tiene una buena relación y comunicación con los docentes  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | existe un trato amable con el personal docente   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | los problemas existentes son conocidos por todos los miembro de la comunidad docente universitaria                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Hay orientación y consejo por parte del directivo hacia los docentes para el cumplimiento de los objetivos y acciones de aprendizaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Está presto a escuchar los problemas que se presentan en la institución.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Existe un diálogo fluido durante las actividades institucionales   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Promueven discusiones y debates para socializar la problemática existente  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |





## INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

| Apellidos Y Nombres del Informante  | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación                  | Autor del Instrumento   |
|---|----------------------------------|---|-------------------------|
| <i>Dr. Rubén Flores Basso</i>   | <i>EPG- UME</i>                  | Instrumento para medir la gestión del talento humano. | MUÑOZ RIOS Juan Nivardo |
| <b>Título:</b> "Liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos" |                                  |   |                         |

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES        | CRITERIOS  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     |  |
|--------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|--|
|                    |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |  |
| 1. CLARIDAD        | Es formulado con lenguaje apropiado                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 3. ACTUALIDAD      | Está acorde a los cambios de la tecnología educativa |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                      |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.        |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para medir la gestión del talento humano.   |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos teóricos científicos.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.    |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 9. METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es aplicable                          |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | ✓   |  |

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

*Aplicar a la muestra*

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

*90%*

|               |                   |                              |                |             |                  |
|---------------|-------------------|------------------------------|----------------|-------------|------------------|
| Lugar y Fecha | <i>07/05/2024</i> | Firma del Experto Informante | <i>[Firma]</i> | Teléfono N° | <i>995548354</i> |
|---------------|-------------------|------------------------------|----------------|-------------|------------------|



## INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

| Apellidos Y Nombres del Informante   | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación                  | Autor del Instrumento   |
|--|----------------------------------|---|-------------------------|
| Berrocal Villegas Salomón  | Docente                          | Instrumento para medir la gestión del talento humano. | MUÑOZ RIOS Juan Nivardo |
| Título: "Liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos" |                                  |   |                         |

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES        | CRITERIOS  | Deficiente<br>0 - 20 |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |    |    |     |
|--------------------|--|----------------------|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|-----|
|                    |  | 5                    | 10 | 15                 | 20 | 25 | 30 | 35               | 40 | 45 | 50 | 55                   | 60 | 65 | 70 | 75                    | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Es formulado con lenguaje apropiado                  |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |    |    |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.             |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |    | X  |     |
| 3. ACTUALIDAD      | Está acorde a los cambios de la tecnología educativa |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |    |    |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                      |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X  |    |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.        |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X  |    |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para medir la gestión del talento humano.   |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |    | X  |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos teóricos científicos.             |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X  |    |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.    |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |    | X  |     |
| 9. METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |    | X  |     |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es aplicable                          |                      |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |    | X  |     |

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

88%

|               |            |                              |             |
|---------------|------------|------------------------------|-------------|
| Lugar y Fecha | 06/06/2023 | Firma del Experto Informante | 480513780   |
|               | DNI : N°   |                              | Teléfono N° |



## INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

| Apellidos Y Nombres del Informante  | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación               | Autor del Instrumento   |
|---|----------------------------------|--|-------------------------|
| Berocal Villegas Salomón  | Docente                          | Instrumento para medir el liderazgo organizacional | MUÑOZ RIOS Juan Nivardo |
| <b>Título:</b> "Liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos" |                                  |  |                         |

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES        | CRITERIOS  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     |  |
|--------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|--|
|                    |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |  |
| 1. CLARIDAD        | Es formulado con lenguaje apropiado                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 3. ACTUALIDAD      | Está acorde a los cambios de la tecnología educativa |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                      |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.        |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para medir el liderazgo organizacional.     |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos teóricos científicos.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.    |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es aplicable                          |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |  |

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

|               |          |                              |             |
|---------------|----------|------------------------------|-------------|
| 90%           |          |                              |             |
| Lugar y Fecha | 06661023 | Firma del Experto Informante | 980512380   |
|               | DNI : N° |                              | Teléfono N° |



## INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

| Apellidos Y Nombres del Informante   | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación                  | Autor del Instrumento   |
|--|----------------------------------|---|-------------------------|
| Huanani Andrés Freddy  | Docente                          | Instrumento para medir la gestión del talento humano. | MUÑOZ RIOS Juan Nivardo |
| Título: "Liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos" |                                  |   |                         |

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES        | CRITERIOS  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     |
|--------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|
|                    |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Es formulado con lenguaje apropiado                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 3. ACTUALIDAD      | Está acorde a los cambios de la tecnología educativa |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                      |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.        |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para medir la gestión del talento humano.   |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos teóricos científicos.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.    |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 9. METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es aplicable                          |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | X  |     |

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90

|               |          |                              |             |
|---------------|----------|------------------------------|-------------|
| Lugar y Fecha | 09049353 | Firma del Experto Informante | 920790800   |
|               | DNI : N° |                              | Teléfono N° |



## INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

| Apellidos Y Nombres del Informante   | Cargo o Institución donde labora | Nombre del Instrumento de Evaluación               | Autor del Instrumento   |
|--|----------------------------------|--|-------------------------|
| Freddy Huancaya Arellano   | UNMSM                            | Instrumento para medir el liderazgo organizacional | MUÑOZ RIOS Juan Nívardo |
| Título: "Liderazgo organizacional y gestión del talento humano en los docentes de la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos" |                                  |  |                         |

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

| INDICADORES        | CRITERIOS  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     |
|--------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|
|                    |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Es formulado con lenguaje apropiado                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 2. OBJETIVIDAD     | Está expresado en conductas observables.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 3. ACTUALIDAD      | Está acorde a los cambios de la tecnología educativa |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización lógica.                      |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.        |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para medir el liderazgo organizacional.     |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 7. CONSISTENCIA    | Basado en aspectos teóricos científicos.             |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 8. COHERENCIA      | Entre los índices, indicadores y las dimensiones.    |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 9. METODOLOGIA     | La estrategia responde al propósito del diagnóstico. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es aplicable                          |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | X   |

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90

|               |          |                              |             |
|---------------|----------|------------------------------|-------------|
| Lugar y Fecha | 09049353 | Firma del Experto Informante | 920790800   |
|               | DNI : N° |                              | Teléfono N° |