



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA CORPORATIVA GLORIA, AREQUIPA - 2019”**

PRESENTADA POR:

BACH. CISIANA ALEJANDRA SORIA CCOA

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

DRA. TAMARA TATIANA PANDO EZCURRA

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis padres, por la semilla de superación que han sembrado en mí, por su apoyo emocional y estímulo.

Agradecimiento

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

Y a todas las personas que en una u otra forma me brindaron su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente investigación se planteó como objetivo el determinar la relación entre las variables gestión del talento humano y el liderazgo transformacional que se da en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, correlacional. Para la recolección de datos se confecciono dos cuestionarios estructurados los cuales, se aplicó a 70 trabajadores. Los instrumentos pasaron por un proceso de validez de contenido por medio del juicio de expertos; así como por un proceso de fiabilidad de los instrumentos en el cual a través del estadístico de Alpha de Cronbach se pudo determinar que los instrumentos tienen una buena fiabilidad. Para la contratación de hipótesis se empleó el estadístico no paramétrico de correlación de Rho de Spearman.

Los resultados obtenidos muestran que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018, al observarse que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,810**, con un valor de $p = 0.000$ ($p < 0.05$), por lo que se rechazó la hipótesis nula

PALABRAS CLAVE: Gestión del talento humano, liderazgo transformacional, trabajadores.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between the variables of human talent management and the transformational leadership that occurs in the corporate company Gloria, Arequipa 2018.

The design of the research was non-experimental, cross-sectional, correlational. For the data collection, two structured questionnaires were made, which were applied to 70 workers. The instruments went through a content validity process through expert judgment; as well as by a process of reliability of the instruments in which through the Cronbach Alpha statistic it was determined that the instruments have a good reliability. For the hypothesis test, the non-parametric Rho correlation statistic of Spearman was used

The results obtained show that there is a significant relationship between the management of human talent and the transformational leadership of workers in the corporate company Gloria, Arequipa 2018, when it is observed that there is a correlation coefficient of Rho de Spearman =, 810 **, with a value of $p = 0.000$ ($p < 0.05$), so the null hypothesis was rejected

KEY WORDS: Human talent management, transformational leadership, worker

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| HOJA DE RESPETO | |
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO RECONOCIMIENTO | iii |
| INDICE | iv |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRAC | ix |
| INTRODUCCIÓN | x |
| CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN | 09 |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática | 09 |
| 1.2 Delimitación de la investigación | 12 |
| 1.2.1. Delimitación espacial | 12 |
| 1.2.2. Delimitación social | 12 |
| 1.2.3. Delimitación temporal | 12 |
| 1.2.4. Delimitación conceptual | 13 |
| 1.3. Problema de la Investigación | 13 |
| 1.3.1 Problema General | 13 |
| 1.3.2 Problema Específicos | 13 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | |
| 1.4.1. Objetivo general | 14 |
| 1.4.2. Objetivo específico | 14 |
| 1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 1.5.1. Hipótesis general | 15 |
| 1.5.2. Hipótesis secundarias | 15 |
| 1.5.3. Variables (Definición conceptual y operacional) | 16 |
| 1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 1.6.1. Tipo y nivel de la investigación | 19 |

| | |
|--|-----------|
| a). Tipo de investigación | 19 |
| b). Nivel de la investigación | 20 |
| 1.6.2. Método y diseño de la investigación | 20 |
| a). Método de investigación | 20 |
| b). Diseño de investigación | 20 |
| 1.6.3. Población y muestra | 22 |
| a). Población | 22 |
| b). Muestra | 22 |
| 1.6.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos | 23 |
| a). Técnicas | 23 |
| b). Instrumentos | 23 |
| 1.6.5. Justificación, Importancia y limitaciones de la investigación | |
| a) Justificación | |
| b) Importancia | |
| c) Limitaciones | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | |
| 2.1 Antecedentes del estudio | 27 |
| 2.2 Bases Teóricas | 34 |
| 2.2.1. Gestión del talento humano | 34 |
| 2.2.2. Liderazgo transformacional | 63 |
| CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | |
| 3.1. Análisis de tablas y gráficos | 77 |
| 3.2. Discusión de resultados | 93 |
| CONCLUSIONES | |
| RECOMENDACIONES | |
| FUENTES DE INFORMACIÓN | 99 |
| ANEXOS | |
| Matriz de consistência | 110 |
| Instrumento de recolección de datos (Validados) | 112 |

Índice de tablas

| | Página |
|----------|---------------|
| Tabla 1 | 17 |
| Tabla 2 | 18 |
| Tabla 3 | 25 |
| Tabla 4 | 77 |
| Tabla 5 | 78 |
| | |
| Tabla 6 | 79 |
| Tabla 7 | 80 |
| Tabla 8 | 81 |
| Tabla 9 | 82 |
| Tabla 10 | 83 |
| Tabla 11 | 84 |
| Tabla 12 | 85 |
| Tabla 13 | 86 |
| Tabla 14 | 88 |
| Tabla 15 | 89 |
| Tabla 16 | 90 |
| | |
| Tabla 17 | 91 |
| | |
| Tabla 18 | 92 |
| | |
| Tabla 19 | 110 |

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMATICA

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá que hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir.

Desde que las empresas u organizaciones empiezan a funcionar es de vital importancia el realizar una adecuada gestión del talento humano, ante el mundo globalizado en el cual se desenvuelven las empresas de hoy, así como las exigencias de un mercado cada vez más competitivo en la cual es necesario brindar un producto o servicio de calidad, lo cual se puede exigir si se cuenta con un personal que trabaje y se sienta bien en lo que está realizando, por ello es necesario que las empresas de hoy generen un sistema que permita gestionar adecuadamente los recursos humanos que tiene.

En España el estudio que realizó Salazar (2016) señaló que el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en

la cultura de la organización en orden a cambiarla. Hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva, que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la organización. Por tanto, la función principal de los directivos -líderes será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización.

Es así como una serie de investigaciones permiten identificar una diversidad de estilos de liderazgo, entre ellas el estilo transformacional considerado como el más adecuado, porque posibilita los procesos de participación y colaboración de todos en el logro de metas compartiendo el poder y la responsabilidad con los demás. (Castro 2014)

Está claro que la gestión de recursos humanos en el ámbito internacional es bastante compleja y requiere una labor extensa, además debe de estar preparada para afrontar con éxito los procesos que de ella se requieren a favor de la organización.

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de

talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

Precisamente “Gestión del talento humano” sostenida por varios autores en especial Chiavenato (2008) y Dessler (2006), que es la más acertada en donde ambos definen como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Mientras la práctica docente según Fierro (2015), es una praxis social, es decir, aprender cada día de la sociedad, donde tenemos que ser objetivos y realistas.

Para Oltra Comorera, M. (2011), Señala que: “La gestión de talento como fuente de ventaja competitiva, haciendo de ello una prioridad de la gestión (frente a aquellas organizaciones que funcionan considerando al personal como uno de sus mayores costes del sistema productivo; o aquellas que afirman tener al personal como valor más importante”.

La gestión de los recursos en América latina según la Deloitte Consulting (2018) señalo que, sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado la necesidad de insistir en modelos empresariales estratégicos más preocupados por el capital humano de las organizaciones, que permitan contribuir a los objetivos corporativos. Una gestión estratégica de los RRHH reconoce que el capital más valioso que tiene una empresa son sus empleados, a través de sus conocimientos, habilidades y creatividad constituyen el fundamento de los

buenos o malos resultados que la organización pueda obtener. Es así como resulta importante considerar a las personas como un activo fundamental que contribuye a la consecución de objetivos organizacionales, que puede ser medido, evaluado y optimizado para su desarrollo como trabajador y el de la compañía en su conjunto.

En América Latina, la gestión de RR.HH. resulta más compleja debido a los constantes cambios en el contexto socioeconómico, que requieren un alto grado de flexibilidad organizacional y visión estratégica a largo plazo.

La empresa Gloria es una empresa como muchas otras que se enfrenta a un mercado competitivo en el cual es necesario que realice innovaciones para empoderarse de ello, debe ser conducida por líderes con capacidades de cambio, pero en el contexto se puede observar que el liderazgo que ejercen los directivos es el autoritario ya que no hay una relación lineal con sus trabajadores, así mismo considero que en cuanto a las prestaciones de servicios con los que cuenta un trabajador hace que muchas veces no se sienta motivado; por ello la presente investigación se planteó como problemática las siguientes.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Delimitación espacial

La investigación se llevará a cabo en la empresa Gloria.

1.2.2 Delimitación temporal

Esta investigación tomará como referencia el periodo 2018.

1.2.3 Delimitación teórica

La presente investigación tendrá como base los conceptos de Chiavenato (2004, p.9), la gestión del talento humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación.

En cuanto a la variable liderazgo transformacional se aceptó que es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, escuelas y la sociedad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 General

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?

1.3.2 Específicos

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivos generales

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

1.5.2 Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

1.5.3. Variables

Variable 1: Gestión del talento humano

Variable 2: liderazgo transformacional

- **Definición conceptual de las variables**

a) **Variable:** Gestión del talento humano

Para Chiavenato (2009, p.9), la gestión del talento humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos

humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación.

b) **Variable:** liderazgo transformacional

Para López (2014, p.14) el Liderazgo Transformacional es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático.

Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variable Gestión del Talento Humano

| VARIABLE DEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS |
|-----------------------------------|----------------------------|---|--|
| Gestión del Talento Humano | Recompensar a las personas | -Motivación -Incentivos -Remuneración | 1.- ¿Se encuentra motivado (a) de la labor que desempeña actualmente? 2.- ¿Tienes iniciativa propia para realizar tu trabajo con esmero? 3.- ¿Sientes que se reconoce el trabajo diario con palabras positivas? 4.- ¿Existe programas de incentivo laboral en tu trabajo? |

| | | | |
|--|----------------------------|---|--|
| | Desarrollo de las personas | -Capacitación -Crecimiento profesional | 5.- En tu servicio se recibe ayuda para mejorar tu desempeño 6.- Muestras interés en participar en las capacitaciones 7.- ¿Mejoras tu desempeño laboral cada vez que recibe una capacitación? 8.- Te actualizas permanentemente en temas de tu especialidad |
| | Retener a las personas | -Relaciones interpersonales -Clima institucional | 9.- Contribuye Ud. en el desarrollo de las buenas relaciones humanas 10.- Tratas con respeto a tus compañeros de trabajo 11.- Te sientes satisfecho en la labor que realiza 12.- Resuelves situaciones conflictivas de manera asertiva |
| | Supervisar a las personas | -Supervisión -Monitoreo | 13.- Se evalúa constantemente tu desempeño laboral 14.- Ud. reacciona positivamente ante las evaluaciones 15.-. Recibe Ud. una orientación clara 16.- Tu superior atiende las dificultades que se le presenta |

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variable Liderazgo Transformacional

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|---|
| Liderazgo Transformacional | Compromiso prospectivo | -Carisma -Acuerdos | 1.- La sola presencia del Directivo de la empresa motiva a que los demás lo sigan |

| | | | |
|--|---------------------------|--|--|
| | | -Visión, misión, metas | 2.- Delega y comparte el liderazgo con los trabajadores 3.- Propicia acuerdos entre compañeros |
| | Reconocimiento laboral | -Estímulos, premios -Tiempo laboral | 4.- La labor del directivo genera admiración, respeto e inspira confianza 5.- La actuación del directivo es coherente con la Visión, misión y Valores de la institución 6.- Crea condiciones favorables se comprometan con la Misión institucional |
| | Responsabilidad funcional | -Cumplimiento del deber -Necesidades y responsabilidades | 7.- El directivo antepone el cumplimiento de sus deberes a otras actividades 8.- Establece un manual de funciones entre la empresa 9.- Cumple puntualmente sus obligaciones |
| | Motivación intelectual | Perfeccionamiento del trabajador -Generación de proyectos | 10.- Propicia e perfeccionamiento y actualización de sus trabajadores según sea el caso 11.- Entre los trabajadores, fomenta la investigación 12.- Propone proyectos para mejorar la calidad |

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo y nivel de la investigación

a) Tipo de investigación

La investigación fue básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se describirá y caracterizará la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se medirá el grado de

relación de las variables gestión del talento humano y el liderazgo transformacional.

b) Nivel de investigación

La investigación es de nivel correlacional, los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p.81).

1.6.2 Método y diseño de investigación

a) Método de investigación

Bernal (2010) indicó verdaderamente hipotético deductivo, que se parte de respetos frecuentes hacia conseguir terminaciones del argumento en artículo (p.60).

b) Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: correlacional-transversal ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos

variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2014, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p.151).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

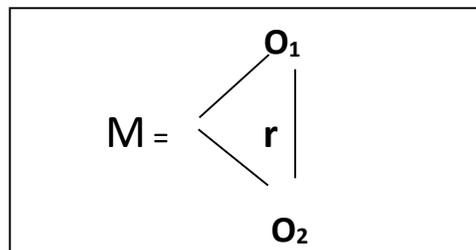


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M : trabajadores

O₁ : Observación sobre la variable gestión del talento humano

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O₂ : Observación sobre la variable liderazgo transformacional

1.6.3 Población y muestra

a) Población

Según Hernández, *et. al* (2014), afirma que ello está referido al conjunto de personas que tienen similares características que están dentro del contexto objeto de estudio.). En este caso la población estuvo conformada por los 250 trabajadores de la empresa corporativa Gloria, Arequipa, 2018.

b) Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra representa una parte de la población, en la investigación se trabajó con una muestra probabilística donde cada participante tuvo la opción de formar parte de ella y teniendo en cuenta que la población es finita se recurrió a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$Z^2 = 1,96^2$$

$$N = \text{población} = 250$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$\varepsilon = 0,10$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 250 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.10)^2 \cdot (250 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 70$$

El tamaño de la muestra quedo determinada en 70 trabajadores de la empresa corporativa Gloria, Arequipa,2018.

1.6.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

a) Técnicas

Según Eyssautier (2006) define la técnica como: el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Además, la técnica como la estructura del proceso de la investigación científica propone una serie de normas o etapas dentro de la investigación científica (diseño de investigación), un aporte instrumental y medios para la recolección, concentración y conservación de datos que proporciona a la ciencia el instrumental experimental (p. 42).

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta para ambas variables, tanto para estilos gerenciales como para satisfacción laboral, que según Bernal (2010), es una técnica de recolección de información. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p. 194).

b) Instrumentos

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario, que será dirigido a los trabajadores de la empresa que son parte de la muestra

Los cuestionarios se entregarán de forma directa, en algunos casos se enviarán por correo electrónico, para que lo puedan llenar y entregar para el análisis de los resultados.

1.6.5 Validez y confiabilidad del instrumento

a) Validez

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la validez de un instrumento de medición consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir, es decir los jueces expertos seleccionados revisan la pertinencia, la relevancia y la claridad de los ítems de acuerdo a los indicadores y dimensiones.

El instrumento que se aplicará en la presente investigación es un cuestionario sobre gestión del talento humano y liderazgo transformacional, validado y aprobado por 3 docentes.

b) Confiabilidad del instrumento

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando re-copila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones

estables y consistentes, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos han sido medidos en escala ordinal.

Tabla 3

Confiabilidad de los instrumentos

| Variables | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|----------------------------|------------------|----------------|
| Gestión del talento humano | 840 | 16 |
| Liderazgo transformacional | 712 | 12 |

1.6.6 Justificación, importancia y limitaciones de la investigación

a) Justificación

La presente investigación parte con el objetivo de determinar la relación entre las variables gestión del talento humano y liderazgo transformacional en la empresa Gloria, para lo cual se ha realizado un estudio teórico de las variables lo cual servirá para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico la presente investigación hace uso del método científico ya que parte de un problema, al cual se plantea una hipótesis la cual para ser comprobada es necesario recolectar datos que serán analizados para poder arribar a conclusiones las cuales permitirán

hacer las recomendaciones precisas a la empresa para poder generar cambios.

b) Importancia

Desde el punto de vista práctico la presente investigación amplía el fundamento teórico, pero así mismo los resultados permitirán que la dirección de la organización logre realizar cambios pertinentes que le sirvan para mejorar la calidad del servicio brindado y sobre todo que la empresa logre tener una rentabilidad para sostenerse con el paso del tiempo.

c) Limitaciones

Dentro de trabajo planteado en cuanto a la presente investigación se presenta como limitación el no contar con una bibliografía entorno a las variables por lo cual se recurrirá a fuentes de internet que permitirán ampliar el contenido teórico, así mismo otro aspecto que es considerado una limitación en la presente investigación es el factor tiempo ya que como investigador es necesario dedicar el tiempo adecuado para poder concluirla y finalmente está el espíritu de colaboración que puedan dar las personas que son parte de la investigación.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Ávila y Velásquez (2014) en su tesis sobre *liderazgo transformacional como herramienta de la productividad*, la cual se dio con el fin de diagnosticar los factores del Liderazgo Transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados en la empresa, la investigación de nivel descriptivo, de diseño no experimental; en la cual el autor concluyo que:

- El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización. Se hizo una propuesta dando sugerencias a cada uno de los elementos que se consideraron más relevantes en un líder transformador.
- Se requieren apoyo para escuchar las inquietudes de sus compañeros y con ello puedan ayudarlos a que juntos encuentren una posible solución y al mismo tiempo un crecimiento mutuo para su desarrollo en la empresa
- Muy pocos empleados ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas.
- Muchos de los empleados se encargan de entender con claridad los valores y creencias más importantes,

Álvarez (2012) en su estudio titulado *influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada*. El estudio realizado permitió concluir que.

- El Talento Humano en relación a la gerencia, hoy en día, debe ser considerado un aspecto indispensable para la prestación de servicios, ya

que de esta variante depende directamente el éxito o fracaso de las empresas, sobre todo si se trata de una empresa privada.

- Las empresas deben asumir el reto de cambiar el paradigma acerca del Formación del Recurso Humano y darle la importancia que amerita, consolidando de esta forma una Cultura empresarial más completa con respecto al trato que deben darle los trabajadores a los clientes.
- Cabe destacar que el Formación no debe descansar sólo en el directorio, también las empresas deben unir esfuerzos y coordinar mancomunadamente actividades dirigidas a preparar tanto a sus trabajadores, como a su personal que actúa como supervisores de los mismos, ya que del esfuerzo de ambos podrán alcanzarse los objetivos con mayor eficiencia y productividad.

López (2011), en Uruguay, en su informe sobre: *Identificar y desarrollar talentos en la organización de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo*.

En el estudio de mercado realizado en las empresas del medio, al analizar y examinar las características de los individuos si cumplen con las particularidades necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización. Enfatiza que la competencia de mercado obliga a las empresas a una permanente innovación y esta puede lograrse solamente cuando su capital humano pone todo su talento y su iniciativa al servicio de la compañía con la que sienten que han contraído un compromiso. El estudio revela que:

- El 79% de las empresas de la muestra de estudio poseen algún tipo de inversión en capacitación del potencial humano.
- Establece que las organizaciones u las empresas emergen algunas personas con capacidades distintas, personas que además muestran una proyección importante como líderes del mañana. Son personas con competencias que enriquecen los objetivos del negocio y sirven de palanca para el desarrollo de la organización.
- Como política institucional las organizaciones deben plantearse cómo desarrollar y retener a dichos talentos, recordando siempre que el talento no se compra, el talento se atrae y se retiene, recompensándolo en la medida de sus aportes.
- Eso implica que el talento requiere capacidades, compromiso y acciones que permiten el desarrollo de estrategias necesarias para enfrentar los retos que significa alcanzar el éxito.

León (2013) realizó un estudio realizado sobre *“la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas organizaciones en el sector urbano de Retalhuelu”*, la cual fue de tipo descriptiva, con el fin de determinar la calidad de la gestión del talento humano; el autor llegó a concluir que:

- Existe un bajo porcentaje en cuanto al compromiso, referente a la gestión del talento humano se consideran aspectos como normas y procedimientos para realizar las diferentes actividades y pruebas técnicas

cuyos resultados permitirán realizar capacitaciones y programas de mejora.

- Se determina que la calidad de gestión del talento humano en las PYMES, es aceptable, ya que muchos de ellos no cuentan con un área específica que se encargue de la gestión antes mencionada.
- Se determina que las PYMES tienen establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado periódicamente, condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.
- Se determina que las PYMES tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en el aspecto laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería.

Cachuan, (2014) desarrollo su investigación referida al *“talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014”*, la investigación de tipo descriptiva en la que se trabajó con 60 personas partió con el fin de que las empresas evalúen y realicen mejoras, para lo cual identificaran el potencial con el que cuentan; los resultados permitieron concluir que:

- Si se realiza una inadecuada gestión de desempeño ello hará que disminuya la productividad y por lo tanto la rentabilidad de la empresa baje.

- Si se realiza un proceso de reclutamiento inadecuado se generarían gastos a la empresa.

Chiuche (2016) en su tesis sobre *Liderazgo transformacional y la gestión del talento humano*, tuvo como objetivo general determinar de qué manera se relaciona el liderazgo transformacional y la gestión del talento humano, la muestra con la que se trabajó fue censal ya que se consideró toda la población; el método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, en la que se aplicó el instrumento referido al cuestionario de liderazgo y gestión del talento humano el cual brindó información acerca de liderazgo y gestión del talento humano en sus distintas dimensiones. La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión del talento humano en docentes de la Red 06, UGEL 05, San Juan de Lurigancho. 2015.

Tomanguilla y Alarcón (2017) en su estudio titulado *Liderazgo transformacional y clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa grupo Visualcont S.A.C., SJL – 2015*; la cual tiene como propósito central analizar las relaciones entre el liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional; la investigación fue de tipo descriptivo correlacional con diseño no experimental y para medir las variables se utilizó como instrumento el cuestionario cerrado, con preguntas estructuradas de tal manera que al

informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuestas. La población objeto de la investigación fue de 10 trabajadores de la empresa, Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Távora (2018) en su investigación referida al *Liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los colaboradores de la gerencia regional de transportes y comunicaciones-sede Chiclayo, 2018*, con el fin de elaborar un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo transformacional el cual influye en la motivación intrínseca, la investigación fue de enfoque cuantitativo, propositiva, porque se identificó una necesidad y se propuso una solución, que contempla el plan de capacitación para fortalecer el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca, tomando como base la información recolectada en la investigación en la que se trabajó con una población conformada por 120 colaboradores. Los resultados evidencian que de los colaboradores encuestados nos describen que el 84.8% definen que el promedio de motivación intrínseca la Gerencia de Transportes y Comunicación Sede Chiclayo es malo, por otro lado con un 15.2 % afirma que es muy malo, el 83.3% definen que el promedio de liderazgo transformacional en la Gerencia de Transportes y Comunicación Sede Chiclayo es muy malo, por otro lado con un 16.7 % lo valoran como malo; por ello es necesario proponer un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los colaboradores el cual debe desarrollarse mediante convenios institucionales con universidades de la región,

permitiendo con ello reducir costos y las universidades concreten sus actividades de responsabilidad social e investigación.

Bernabé (2017) en su tesis sobre *Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional*, la cual se dio con el fin de determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional. Este estudio corresponde al tipo de investigación sustantiva básica no experimental, nivel correlacional descriptivo, diseño transversal o transeccional correlacional porque nos permite demostrar si existe relación entre las variables de estudio. La muestra es un total de 25 docentes de la institución educativa “Rafael Díaz” de Moquegua, año 2017. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario sobre liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional. Los resultados de la correlación entre las variables estilos de liderazgo transformacional y comportamiento organizacional. El coeficiente de correlación alcanza un valor de 0,737 altamente significativo ($p = 0,000$), que es mucho menor que el nivel de significancia elegido (0,05) e identifica una correlación positiva moderada. Se verifica entonces, una relación directa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, H_0 y se acepta la hipótesis general, propuesta, H_a . Se concluye que: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Rafael Díaz” de Moquegua, año 2017.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Gestión del talento humano

Jericó (2001, citado por Alles, 2008, p. 35) menciona que:

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y capacidades necesarias (como es caso obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

Respecto a la definición de la gestión del talento humano tenemos definiciones desde varios puntos de vista:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (García, Sánchez

y Zapata, 2008, p. 16).

Por otro lado, tenemos la definición que considera a la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.9).

Desde la perspectiva administrativa la gestión del talento humano (personal) es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general” (Ibáñez, 2011, p. 17).

La palabra y concepto de talento es utilizada en múltiples ocasiones y en ámbitos distintos como lo señala Calvo, (2000), quien en su trabajo doctoral menciona varios conceptos de talento, destacando los que se refieren al ámbito deportivo como el que se refiere a las cualidades de un piloto, el cual “debe ser rápido e intuitivo”, y que un campeón debe tener talento, pero ese talento hay que trabajarlo.

a) El ser humano en la organización

La gestión humana es un componente esencial de toda organización y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador, así la administración estratégica del recurso humano, como la denomina Dolan (2003) tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas de gestión humana que hagan posible una administración en la que se ya no se haya En este sentido, el discurso administrativo, cada vez reclama con mayor vehemencia la recuperación del sujeto humano en la administración (Marín, 2006) y señala las ventajas de hacerlo. Se hacen presentes también los discursos que se preguntan por la Administración como una ciencia en proceso de construcción de la que el ser humano, aunque es el centro, se encuentra escondido en dos partes que no son conciliadas en los procesos de administración y gestión (Sanabria, 2007) y los que hablan acerca del papel del ser humano en y para la Administración actual, es necesario tener en cuenta las particularidades y los esquemas mentales al momento de administrar el recurso humano, pues dichas particularidades constituyen formas de pensamiento que al ser compartidas se convierten en representaciones sociales que permiten a las personas

percibir e interpretar la realidad de cierta manera y lograr procesos de identificación con el sistema en el que se encuentran inmersos, para este caso, con la organización y su cultura.

Dada esta dualidad en las posturas académica y empresarial, urge encontrar alternativas que conduzcan a la unificación de criterios que conjuguen la teoría y la práctica administrativa y ofrezcan nuevos caminos para la administración del talento humano en la organización. Para ello se requiere determinar las estrategias de gestión humana que han sido y vienen siendo utilizadas por las empresas y las razones en las que se sustenta el uso de dichas estrategias, así como los resultados obtenidos en términos del cumplimiento de los objetivos que se tenía al implementarlas, su coherencia con los objetivos estratégicos de la organización y su incidencia en las personas, en su desarrollo y en sus labores, entre otros indicadores del impacto de la gestión humana en las organizaciones.

Ivancevich, Dibson y Donnelly (2003) afirman que desde el área de gestión humana debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y desde los procesos de gestión humana debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo, implica una concepción del ser humano

como algo mucho más importante que un simple “recurso”, a lo que es posible preguntarse ¿esta concepción se encuentra presente en nuestras empresas? ¿Son los procesos de gestión humana de las empresas locales guiados por la concepción de que el ser humano es lo más importante en la organización? ¿Se tiene en cuenta al ser humano al momento de determinar las acciones de gestión humana en la organización? ¿Se analizan las consecuencias que las acciones y estrategias de gestión humana tienen sobre el personal?

b) Objetivos de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009, p. 11-12) menciona que las personas constituyen el principal activo de la organización, además manifiesta que “cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en este enfoque:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:
La función de RH es un componente importante en la organización actual ya que ella tiene la preocupación de alcanzar objetivos y resultados, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, donde la función del área de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de

las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Este objetivo del área de recursos humanos es dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Anteriormente se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados insatisfechos tienden a

desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de que ellos se sientan felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
- **Administrar el cambio:** En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable: Toda actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

c) Importancia de la gestión del talento humano

Harro, (citado por de León 2013) por su parte, destaca no solo la importancia, sino la calidad del talento humano y sugiere siete indicadores a considerar a la hora de contratar:

- Éxito del reclutamiento. Este dependerá de cuál sea su oferta y si requiere de verdaderos creadores
- Valorar el talento humano. Este es el factor de diferencia para obtener éxito en la empresa
- Retención. ¿Tiene la empresa capacidad para retener a su mejor gente?
- Satisfacción del empleado. Las empresas aplican anualmente

encuestas de satisfacción, una vez obtenidos los resultados qué medidas aplica su empresa para aumentar los satisfactores de su personal

- Reputación de la empresa. Cuando un talento de alto valor sale de su empresa es importante saber qué aspectos positivos destacará este sobre su empresa y si lo recomienda como empleador.
- La promoción. Qué porcentaje de sus empleados son ascendidos a puestos de mayor responsabilidad
- Tiempo para ascender. Cuanto es el tiempo que tarda una persona en ascender a puestos de mayor responsabilidad.

d) Los seis procesos de la gestión del talento humano

- **Primero: Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
- **Segundo la Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de

cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

- **Tercero la Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
- **Cuarta el Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
- **Quinta el Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye,

administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

- **Sexta la Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerencial, (Auxiliar de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

e) Funciones de la gestión del talento

Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano está constituida por las personas y las organizaciones. Las personas, como trabajadores permanecen gran parte de sus vidas en las empresas, las que dependen del individuo para funcionar y alcanzar el éxito. Ya que es de conocimiento que el trabajo consume el tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para de alguna manera vivir y alcanzar el éxito personal. Hacer un desglose del trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, por la importancia y el efecto que tiene en ellas.

Por tal razón, Chiavenato (2009), concreta la gestión del talento humano como un área bastante sensible a la manera de pensar que predomina en las organizaciones. Es por ello, que, para gestionar el talento humano dentro de las empresas, impera la importancia de tener presente ciertos elementos, que hacen posible esta ardua labor, tanto para su ejecución como para llevar un control sobre ellos. Estos elementos son los siguientes:

- **La planificación de necesidades de personal Ciertamente**, si se quiere aprovechar al máximo el potencial de las personas dentro de una empresa, es necesario saber qué tan necesitada está la empresa de ellas. Gan y Triginé (2006) en referencia a H.Schmidt, hacen ver que esta planificación es parte importante dentro de la misma planificación de la empresa, que tiene la función de asignar el número de trabajadores que se necesitan y que deben de tomarse según las capacidades de las mismas, sus deseos, que en los puestos asignados puedan desarrollarse, se mantengan motivados y así poseer un trabajo económicamente rentable.

Por su parte Gany Triginé (2006), sugieren que para lograr esto es importante tomar en cuenta, en primer lugar, las necesidades

cuantitativas, es decir; el número de trabajadores y, cualitativas, es decir; el perfil.

- **Análisis y descripción de puestos de trabajo**, Mondy y Noé (2005) definen el Análisis de puesto, como el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, los deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una empresa. Así mismo, proporciona información sobre la relación que tienen los trabajadores, las jerarquías y las condiciones en las que se realiza el trabajo. Por su parte Gan y Triginé (2006), lo definen como el estudio y la descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del trabajador en unidades operacionales e identificables.

También Mondy y Noé (2005), hacen una definición sobre la descripción de puesto, en la cual refieren que es un documento que proporciona información con respecto a tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Por otra parte, las competencias mínimas que debe poseer la persona para ocupar un puesto en particular, se encuentran especificada en el perfil del puesto. En cuanto a ello Gan y Triginé (2006), dicen que, la descripción del

puesto de trabajo es la concretización y reflejo documental del conjunto de funciones y tareas recopiladas en el análisis del puesto

- **Administración de compensaciones**, Para Dessler (2001), esta función de la administración del recurso humano abarca, entre otros aspectos, la valoración del puesto, este es un procedimiento que proporciona información sobre el valor específico que un puesto determinado tiene, razón fundamental a la hora de constituir retribuciones. Para hacer una valoración de puestos se necesita la información aportada por el análisis y descripción de puestos. Por ello es importante clarificar, que si no se conoce cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo determinaremos su valor?

Al respecto, Werther y Davis (2008), explican que la buena administración de los sueldos, salarios y prestaciones otorgados a los trabajadores, es vital y garantiza la satisfacción de los mismos, y que, a su vez, contribuye a la organización a obtener, mantener y retener su fuerza de trabajo. Si la compensación no es adecuada, con mucha facilidad los trabajadores abandonan la organización y la empresa se ve en la obligación de reclutar personal inmediatamente y esto representa no solo dificultades, sino que también gasto en tiempo y recursos.

- **Capacitación y Desarrollo**, Para Mondy y Noé (2005) el desarrollo de los recursos humanos –DRH- representa una función de suma importancia, consistente en la capacitación, actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organización y evaluación del desempeño. Asimismo, añaden que, la Capacitación y Desarrollo –CyD- es el centro de un esfuerzo permanente de una organización, para diseñar mejoras en las capacidades de los empleados y el desempeño de la empresa. Al respecto, Werther y Davis (2008), establecen que, la capacitación auxilia a los empleados de una organización a ejecutar de mejor manera su trabajo, de este modo contribuir en el desarrollo de la persona para cumplir sus responsabilidades, por consiguiente, definen el desarrollo como las actividades que ayudan a la persona a manejar responsabilidades futuras, las cuales son independientes de las actuales.
- **Plan de desarrollo de carrera profesional**, Para Bohlander y Snell (2007), la planeación de una carrera no es solamente adquirir los conocimientos y habilidades de un puesto específico, sin dudas, que es primordial, pero además se deben de desarrollar otras habilidades para que el empleado tenga éxito. Por ello es importante la comunicación, la administración del tiempo la

automotivación, las relaciones interpersonales y la extensa área de liderazgo.

Por consiguiente, Werther y Davis (2008), ostentan que realmente en la práctica este servicio, puede estar exclusivamente para empleados de nivel gerencial, hacen ver que cuando la administración de la empresa motiva la planeación de carrera, una alta probabilidad de que los empleados se fijen metas profesionales y luchar activamente por obtenerlas. Por lo tanto, el nivel promedio de los empleados tendrá una creciente y el departamento de personal poseerá un conjunto de humano más calificado para atender a vacantes que se presenten.

- **Evaluación del desempeño**, Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño es una apreciación metódica del desempeño del trabajador o del potencial a desarrollar en el futuro, para ello es necesario un proceso para estimular o calificar el valor de las cualidades de la persona. Este mismo es dinámico, efectuándose periódicamente a los empleados, ya sea este de manera formal o informal.

Al respecto Werther y Davis (2008), manifiestan que, es un proceso fundamental dentro de las organizaciones, ya que ayuda a

retroalimentar a los empleados dentro de sus funciones y así mismo, para tomar decisiones dentro del personal, y crear acciones correctivas, si los resultados no son los esperados.

- **Comunicación interna**, Cervera y Ángel (2008), al respecto, exponen que una empresa tiene distintas maneras de enviar mensajes al exterior, al crear empleo, despido de trabajadores, por pago de salarios, sean estos elevados o bajo, en sí, esta cultura organizativa, se da a conocer en la calle. Por lo cual, uno de los elementos clave para que éste se comuniquen lo constituyen las personas que trabajan en la empresa. Como es de conocerse, los trabajadores después de la jornada laboral, hablan y contactan a otras personas, y parte de esta conversación tiene que ver con el trabajo. Por ello, la comunicación interna y sin duda alguna, es el principal forjador de la transparencia en la organización, y no debe ser tratado como un mero medio de transmisión de información solamente, sino que, como una función de importancia en cualquier tarea o puesto y que para su aplicación es necesario concretarla y definirla con precisión.
- **Motivación laboral**, González (2006) da a conocer que la motivación puede ser externa cuando se da desde fuera de la persona o interna cuando se da en el interior, es decir se motiva así

mismo. Si se observa cualquier empresa y las personas que ocupan un mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, en cuanto a su rendimiento existen diferencias, por ello González (2006), dice que las empresas deben de cuestionar porqué sucede esto y procurar comprender el comportamiento de los trabajadores, de este modo, utilizar un método de motivación para que sus miembros colaboren y cooperen en alcanzar las metas, de cierta forma, animándoles a compartir sus ideas y que realicen con entusiasmo el trabajo.

Por otro lado, es importante que la motivación tiene su causa en las necesidades que satisfacer que imperan en la persona, es por ello que, Rodríguez (2005) afirma que una necesidad que se satisface ya no representa un motivador del comportamiento, y que este aspecto lo ignoran ordinariamente los que utilizan en método tradicional de dirigir a la persona.

- **Dirección de equipos de trabajo,** a menudo muchos administradores, piensan que deben controlar todo lo que sucede dentro de la empresa y tienen miedo a otorgar poder a sus empleados para que tomen decisiones por sí mismos. La razón por la cual, la dirección de equipos de trabajo es parte fundamental de una organización, es por ello que Hayes (2002), reconoce que el

trabajo en equipo no siempre es fácil entender, que a menudo se confunden con grupos de trabajo, personas que trabajan juntas, y el trabajo en equipo va más allá y que no siempre se debe de tener a las personas juntas.

Es más, aclara que la esencia del trabajo en equipo es delegar competencias, es decir, las responsabilidades y que, sin lugar a duda, conlleva a darles autoridad a los equipos, para que éstos puedan tomar decisiones.

Robbins y Judge (2009) definen a los equipos de trabajo como un grupo en el que los esfuerzos individuales producen como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo. Por lo tanto, generan sinergia positiva, esto a través del esfuerzo coordinado. Es por ello, que las empresas, buscan la sinergia positiva, que les permita crear un potencial y así generar buenos resultados sin aumentar sus insumos.

f) Dimensiones de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano tiene las siguientes dimensiones:

- **Dimensión recompensar a las personas**

En Chiavenato (2009), menciona que “los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” (p. 276). En 2010 Griffem y Moorhead mencionaron que el sistema de recompensas es:

Consiste en todos los componentes organizacionales, incluidas personas, procesos reglas y procedimientos y actividades de la toma de decisiones, que tiene que ver con la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones a la organización (p. 150).

Chiavenato (2009) plantea que los procesos para recompensar a las personas están conformados por la remuneración, los programas de incentivos y las prestaciones y servicios.

- ✓ **La remuneración:** Para Chiavenato (2009), la remuneración es “todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización” (p.285).

✓ **Los programas de incentivos:** En Chiavenato (2009) mencionó que “es necesario incentivar a las personas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro” (p.316).

✓ **Las prestaciones y servicios:** Para Chiavenato (2009), las prestaciones son “gratificaciones y beneficios” que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios” (p. 345).

En Griffem y Moorhead (2010), las gratificaciones son privilegios especiales que se otorgan a los miembros selectos de una organización por lo general, la alta gerencia” (p. 154).

- **Dimensión desarrollo de las personas**

En Chiavenato 2009 mencionó que: desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y

conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen (p. 366).

Chiavenato (2009) plantea que los procesos para el desarrollo de las personas están conformados por la capacitación, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.

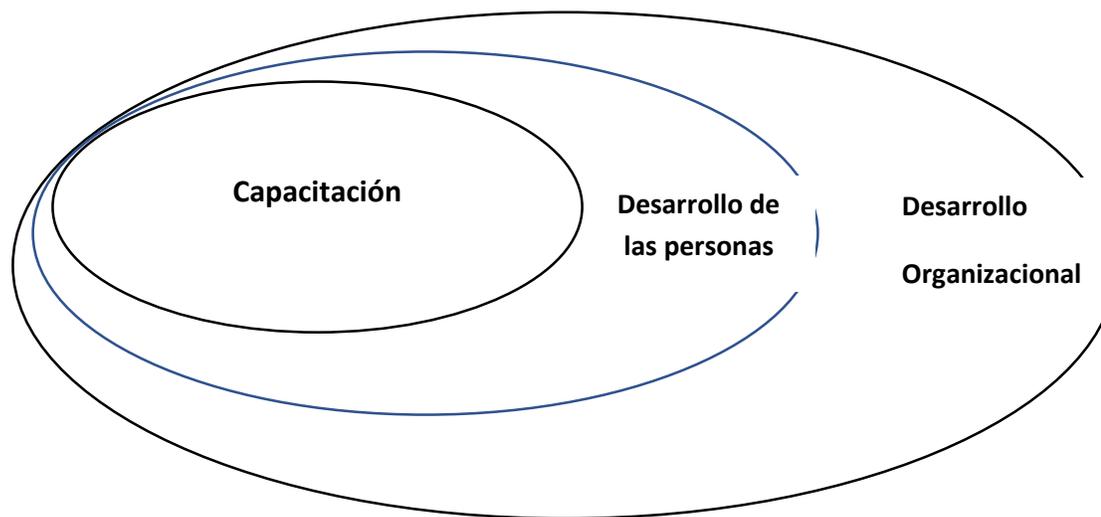


Figura 1. Desarrollo de las personas. Fuente Chiavenato (2009)

- ✓ **La capacitación:** Para Chiavenato (2009), la capacitación es “un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelva cada vez más valiosa” (p. 371).

En 2010 Griffem y Moorhead mencionaron que “las capacitaciones son diseños para mejorar habilidades de un empleado en su puesto. Los empleados pueden ser entrenados para manejar ciertas máquinas, aprender nuevas habilidades matemáticas o conocer métodos de crecimiento y desarrollo personal (p. 508).

- ✓ **El desarrollo de personas:** Chiavenato (2009) mencionó que “el desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional” (p. 415).

- ✓ **El desarrollo organizacional:** Para Chiavenato (2009) es: el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo (p. 415).

Para Griffem y Moorhead (2010, p. 504), el desarrollo organizacional “es el proceso de cambio planeado y mejora de la organización mediante la aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta”.

- **Dimensión retener a las personas**

En Chiavenato (2009) mencionó que “los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización” (p. 440). El autor plantea que los procesos para retener a las personas están conformados por las relaciones con los empleados, higiene, seguridad y calidad de vida.

- ✓ **Relaciones con los empleados:** En Chiavenato (2009) mencionó que “las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares” (p. 447).

- ✓ **Higiene, seguridad y calidad de vida:** Para Chiavenato (2009), menciona que:

El entorno laboral es saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés (p. 474).

- **Dimensión supervisar a las personas**

En Chiavenato (2009) mencionó que: “la palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación” (p. 504). El plantea que los procesos para supervisar a las personas están conformados por una base de datos y un sistema de información de recursos humanos.

- ✓ **Base de datos:** Para Chiavenato (2009, p. 511), es “un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información”.

- ✓ **Sistema de información de recursos humanos:** Para Chiavenato (2009) es una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre recursos humanos, el capital humano y el capital intelectual de la empresa (p. 514).

g) Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

Fernández (2011) sostuvo que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1. Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- 2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3.- Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

PERSONAS COMO RECURSOS

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

PERSONAS COMO SOCIAS

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento

- Inteligencia y talento

h) Planificación estratégica del talento humano

Vallejo (2016) sostiene que en ello intervienen los siguientes aspectos:

1.- La misión: Las organizaciones existen para hacer algo, es decir deben cumplir una misión. Misión significa encargo que se recibe, representa la razón de ser de una organización, significa el fin o motivo por el que fue creada, para qué debe servir, cumplir los objetivos esenciales del negocio, atender las demandas sociales del cliente y del mercado. Se debe responder las siguientes preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión debe ser objetiva, clara, posible y comprensible, debe inspirar. La misión traduce la filosofía de la organización, sus valores, creencias, principios básicos, la ética, su responsabilidad social y respuestas a las necesidades del mercado.

2.- Los valores: Son creencias básicas sobre qué se puede hacer o no hacer, qué es importante y qué no es importante. Los valores constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Son normas que rigen el comportamiento de las personas y las organizaciones; para ello se hace hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar su comportamiento.

3.- La visión: Es la imagen de la organización en un futuro, es verse a sí misma proyectada en un tiempo y espacio. Generalmente se realiza una proyección para cinco años. Se debe contestar las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relaciones desea tener con los clientes? y ¿cómo alcanzar sus objetivos?, ¿qué oportunidades y desafíos debe enfrentar? La visión es lo que pretende ser la empresa con la ayuda de las personas.

4.- Los objetivos de la organización: El objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Los objetivos se basan en seis criterios; Enfocarse en los resultados que se pretende alcanzar; Ser consistente, es decir, ser congruente con los objetivos y las metas de la organización; Ser específicos, estar ajustados y bien definidos; Ser objetivos, cuantitativos y reales; Referirse a un período determinado, como día, semana, mes y número de años; Ser alcanzable y posibles.

5.- Estrategias organizacionales: Las estrategias son cambios organizados, que definen el futuro y el destino de la organización. Las estrategias deben ser planificadas, requieren de la planificación estratégica para entrar en acción, y se derivan en planes tácticos y operativos.

2.2.2 Liderazgo transformacional

Para Chiavenato (2009) define el liderazgo: “como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución. Según Miranda (2008) el liderazgo es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos [...] un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone (p. 12).

Según Ferreiro (2005: 50) explica que usualmente se llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea una familia, una empresa comercial, una asociación sin fines de lucro, una organización política, el gobierno de un país, o una entidad transnacional. Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el rumbo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor agrado. Sin embargo, cuando se pone ejemplos de líderes por lo general se nombra a personas famosas por el modo cómo han gobernado, sin discernir mucho si su influencia ha sido positiva o negativa para las personas y las organizaciones.

Ser un líder es trabajar para guiar a un grupo para que se conduzca por el camino que se planifique en ellas, debe respetar las características de cada integrante; en este trabajo que realiza el líder influye en varios factores que ayudaran a que su trabajo sea más eficiente; de uno o diversos objetivos específicos” (p.1).

El liderazgo transformacional cobra un rol importante en las instituciones que se dedican al campo educativo como las universidades las cuales tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales. Para López (2014) el Liderazgo Transformacional es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. “El liderazgo transformacional se percibe como un proceso compartido que implica la acción de los líderes en diferentes niveles y en diferentes subunidades de una organización, no sólo de los ejecutivos de mayor nivel” (Chamorro, 2005, p. 52).

Según Muchinsky (2001) el liderazgo transformacional se refiere:

Al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder (empowerment) a los subordinados que se convierten en líderes y agentes de cambio (p. 53).

a) Tipos de líderes transformacionales

Pawar (Vázquez, 2013, p. 79) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. En su propuesta original, Burns (citado por Vázquez, 2013), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos

tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

- **Liderazgo intelectual:** es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
- **Liderazgo reformador:** cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
- **Liderazgo revolucionario:** es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.
- **Líder transformacional:** requiere del desarrollo de madurez moral, muchas veces los padres son los que de alguna manera influyen en el desarrollo del liderazgo de sus hijos.

b) **El liderazgo transformacional y la gestión del cambio**

Los cambios que se experimentan en el mundo de hoy hacen que se requiera de la creación de un nuevo sistema organizacional y su institucionalización a través de nuevas formas de administración.

Brown y Eisenhardt (citado por Vásquez, 2013), afirman que se requiere de líderes exitosos que sean:

- Proveedores de responsabilidades y prioridades claras, en un marco de comunicación constante y libertad para la improvisación. Estos líderes crean una estructura con muy pocas reglas que promueve la creatividad de sus seguidores.
- Exploradores del futuro mediante la experimentación con una gran variedad de pruebas de bajo costo. Esto permite el aprendizaje organizacional, que resulta fundamental para enfrentar un futuro incierto.
- Vinculadores del presente con el futuro, a través de los proyectos presentes y procedimientos transicionales que poco a poco se van haciendo familiares en la organización y que permiten el cambio cuando se ha creado un ritmo en ella.

El líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito. el líder transformacional cuestiona todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional.

Los líderes transformacionales efectivos pueden cambiar los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores, mediante la articulación

de una visión, el logro de su aceptación en los diferentes grupos de la organización y la provisión del apoyo individual que les motiva a alcanzarla.

Algunas cualidades del líder transformacional lo hacen apto para liderar ciertos tipos de cambios. En este sentido, Bass y Riggio (citado por Baique, 2016) sostienen la idea de que el liderazgo transformacional es mejor para las situaciones no rutinarias. Leithwood y Steinbach (citado por Baique, 2016) afirman que el pensamiento experto es particularmente crucial para los líderes, porque les provee de la flexibilidad cognitiva que requieren para sus contextos tan cambiantes. Este tipo de pensamiento crea una propensión a la actuación transformacional.

El líder debe enmarcar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal de los seguidores, que sólo así podrán verlo atractivo. El proceso también puede ser facilitado si muestra consideración individual y provee apoyo y guía al personal involucrado. De esta forma, el líder transformacional será un gran facilitador del proceso si promueve una cultura que privilegie la toma de decisiones grupales.

c) Comportamientos de los Líderes Transformacionales

Ávila y Velásquez (2014) sostuvieron que, si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que

hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Al igual que en el caso de los líderes carismáticos, un buen liderazgo transformacional requiere habilidad para iniciar el cambio y cuestionar el statu quo, reconocer las oportunidades para la organización y para otros, y asumir riesgos y estimular a otros para que hagan lo mismo.

El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión compartida. Los líderes transformacionales agrupan a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella.

Deben estar en condiciones de servir de modelos en la ruta, es decir, dar el ejemplo de compromiso con una visión y valores compartidos.

Los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas; estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas u a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros de otros y celebrar las pequeñas victorias.

d) Principios del Liderazgo Transformacional

Ávila y Velásquez (2014) considera los siguientes principios:

1.- Innovación: El entorno de la empresa puede cambiar de muchas maneras. Tienes que estar dispuesto a cambiar con él y también tus empleados. Mientras mejor ellos puedan hacer frente al cambio, más eficaz van a estar en el cumplimiento de metas de la compañía.

2.- Movilización: La movilización de tus tropas, o voluntarios o empleados, significa implementarles con la confianza de que pueden hacer el trabajo. Esto requiere, a su vez, el ver a los seguidores que tienen las habilidades necesarias y entrenarlos para que puedan hacer una contribución real a tu organización y tu misión.

3.- Preparación Como líder: tienes que estar preparado para cualquier desafío que enfrenta tu organización. Para ser el mejor líder, puede que tengas que transformarte. Comprométete a aprender constantemente más y entrenarte para ser mejor de lo que eres.

4.- Determinación: el liderazgo no siempre es fácil. El liderazgo transformacional puede ser aún más difícil porque los objetivos son mucho más altos, lo que hace que sea más fácil quedarte corto, deprimirte y dudar y contemplar darte por vencido. Un verdadero líder transformacional tiene que encontrar la fuerza interior para seguir adelante, no importa lo que sea.

e) Teorías relacionadas a la variable “Liderazgo Transformacional”

1.- Teoría sobre rasgo de personalidad

Para Dellepiane (2004). En la Teoría sobre rasgo de personalidad, considera que el líder posee rasgos específicos e innatos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir en el comportamiento de las personas. Estos rasgos de la personalidad del líder se pueden resumir en:

- Empuje
- Deseo de dirigir
- Honestidad e integridad
- Confianza en sí mismo
- Inteligencia
- Conocimiento relativo del trabajo

2.- Teoría del liderazgo Carismático:

Expuesta por Warren (2006). Dice que las actitudes y comportamientos carismáticos, son propias de los líderes con Capacidades de liderazgo extraordinarias.

3.- Teoría de los tres estilos de liderazgo:

Para Christensen y Walters (2007), existen tres estilos de liderazgo:

- **El primero, llamado liderazgo autocrático:** porque la autoridad se centra en el líder, quien toma las decisiones unilateralmente y

limita la participación de las demás personas que se encuentran bajo su mando.

- **El segundo es el estilo de liderazgo democrático:** donde el líder delega la autoridad, involucra a los demás en la toma de decisiones y alienta a la participación.
- **El tercer estilo de liderazgo se llama liberal:** porque el líder otorga al grupo libertad total para que tomen sus decisiones y completen el trabajo de la manera que mejor les parezca.

4.- Teoría bidimensional del estilo de liderazgo:

Según Cosío (2005), establece que hay dos dimensiones del comportamiento del líder que se manifiestan:

- **La primera es la del líder orientado a los empleados:** con lo que logra mejor y mayor productividad del grupo, así como una mayor satisfacción laboral.
- **La segunda es la del líder orientado a la producción:** con lo que se genera baja productividad del grupo y menor satisfacción de los trabajadores.

5.- Teoría del modelo de participación del líder:

Jason (2005). Determina la situación de la participación del líder en lo referente a la toma de decisiones, acorde a las necesidades y frente a los integrantes del grupo. El éxito o efectividad del liderazgo dependerá de que el líder se adecúe a la situación. Puede emplear cualquiera de los

cinco estilos de liderazgo, con tal de lograr la meta establecida. El líder asume un comportamiento multifacético.

6.- Teoría de las tres necesidades

Expuesta por Hoyle (2004). Dice que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo que son:

- **Necesidad de logro:** de la excelencia, alcanzando los estándares establecidos y esforzándose al máximo.
- **Necesidad de poder:** Porque es el deseo de tener la autoridad para ejercer influencia sobre otros.
- **Necesidad de afiliación:** Se manifiesta mediante el propósito de ser del agrado y aceptación por los demás, estableciendo relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

f) Dimensiones del liderazgo transformacional

Bass, determinó cuatro componentes o dimensiones que diferencian al Liderazgo Transformacional que son:

- Compromiso Prospectivo
- Reconocimiento laboral
- Responsabilidad funcional
- Motivación intelectual

1.- El Compromiso Prospectivo: asociado a la dimensión organizacional de la gestión y equivalente a decir también la influencia idealizada o carisma del líder, que en este caso sería el director de la escuela porque tiene un sentido de propósito. Los líderes prospectivos son carismáticos, con un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Poseen una visión compartida por todos, toma acuerdos que todos cumplirán, se traza metas alcanzables y se coloca a la cabeza de la crisis, celebrando el éxito con su gente.

2.- Reconocimiento Laboral o motivación e inspiración, ligado a la gestión. Este tipo de líder es el que motiva a la gente a alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. Crea la disposición para el cambio, felicita a la comunidad educativa cuando se logran las metas, otorga premios, beneficios, reconocimientos por los resultados alcanzados. Es aplicable por el director a los docentes y también por los docentes a los alumnos. Siempre dice: “Espero su mejor esfuerzo.....”

3.- Responsabilidad Funcional o administrativa: en la que se pone relieve a la consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía, el proveer retos y oportunidades para los otros, el cumplimiento del deber, respeto a la normatividad, transparencia en sus actos. El director es un escucha activo y comunicador fuerte. La frase que

lo representa es: “Me interesa que Ud. Se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

4.- Motivación Intelectual (comunitario) es de corte paternalista, de modo que tanto el director, como la organización y los trabajadores llevan a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Calidad:** Es el conjunto de características que podemos apreciar en un producto o servicio, y que nos sirve para determinar hasta qué grado un producto o servicio es útil al cliente, y responde a sus expectativas de precio, duración presentación, atención, y facilidad de uso
- **Cliente:** Es la persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de dinero u otro artículo valor, para satisfacer sus necesidades.
- **Compromiso Prospectivo:** Los líderes prospectivos son carismáticos, con un alto grado de moralidad, confianza e integridad.
- **Desarrollo de las personas:** Significa, sobre todo, brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos

y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

- **Efectividad:** Involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y recursos.
- **Gestión del talento humano:** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección. La formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.9).
- **Líder:** conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- **Motivación Intelectual:** organización y los trabajadores llevan a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.

- **Reconocimiento Laboral:** Este tipo de líder es el que motiva a la gente a alcanzar un desempeño superior.
- **Responsabilidad Funcional:** esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía, el proveer retos y oportunidades para los otros.
- **Recompensar a las personas:** constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización.
- **Retener a las personas:** Tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados.
- **Supervisar a las personas:** está conformado por una base de datos y un sistema de información de recursos humanos.

CAPITULO III:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de recoger los datos, se procedió a colocarlos en una base de datos los cuales fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados.

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

3.1.1 Variable: Gestión del talento humano

Tabla 4

Frecuencia y porcentajes de la variable gestión del talento humano

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 3 | 4,3 |
| Regular | 36 | 51,4 |
| Adecuada | 31 | 44,3 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

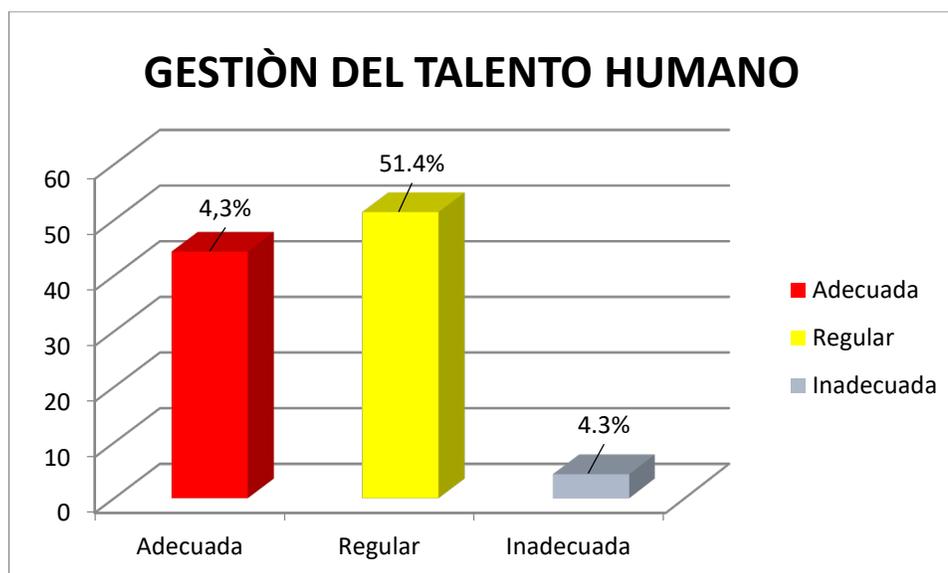


Figura 1: Porcentajes de los niveles de la variable *gestión del talento humano*

En cuanto a los resultados presentados en la tabla y figura referida a la variable *benchmarking* en la que se aprecia que del total de encuestados el 52% considera que esta en un nivel malo, el 32% en un nivel regular y el 26% en un nivel bueno, lo que indica que los administradores de la empresa deben estar atentos ya que desde la perspectiva d ellos trabajadores no se está buscando el crecimiento de la empresa

Tabla 5

Frecuencia y porcentajes de la dimensión recompensar a las personas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 6 | 8,6 |
| Regular | 28 | 40,0 |
| Adecuada | 36 | 51,4 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

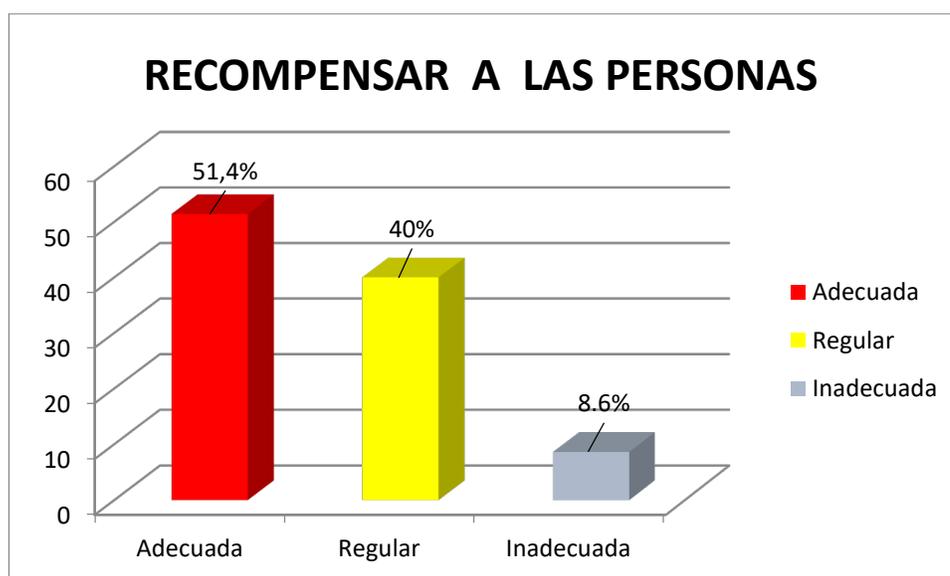


Figura 2: Porcentajes de los niveles de la dimensión recompensar a las personas

En cuanto a la dimensión nivel de desempeño los resultados presentados en la tabla y figura en la que se aprecia que del total de encuestados el 62% considera que esta en un nivel malo, el 20% en un nivel regular y el 18% en un nivel bueno,

Tabla 6

Frecuencia y porcentajes de la dimensión desarrollo de las personas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 8 | 11,4 |
| Regular | 29 | 41,4 |
| Adecuada | 33 | 47,2 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

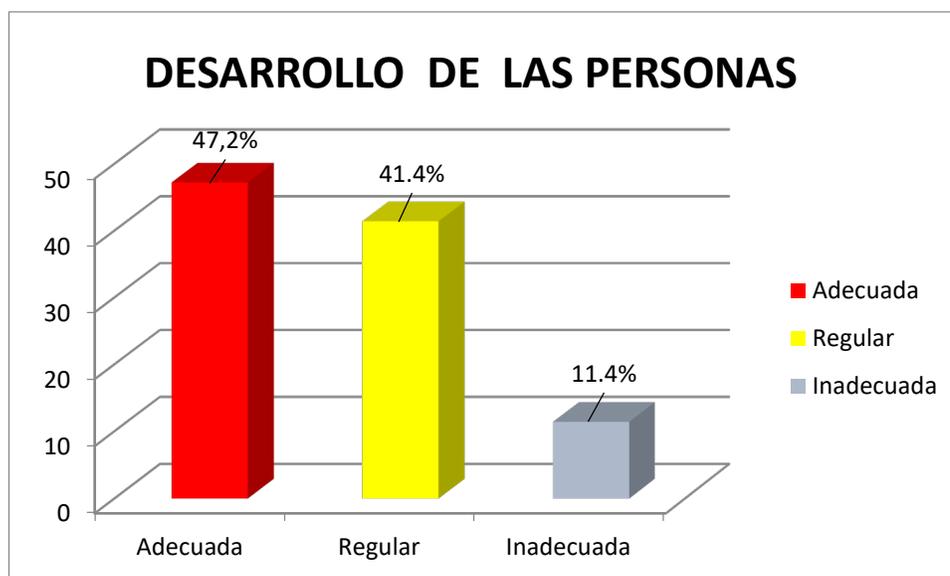


Figura 3: Porcentajes de los niveles de la dimensión desarrollo de las personas

Los resultados presentados en la tabla y figura respectiva, en cuanto a la dimensión procesos se aprecia que del total de encuestados el 68% considera que esta en un nivel malo, el 16% en un nivel regular y el 16% en un nivel bueno.

Tabla 7

Frecuencia y porcentajes de la dimensión retener a las personas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 4 | 5,7 |
| Regular | 30 | 42,9 |
| Adecuada | 36 | 51,4 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

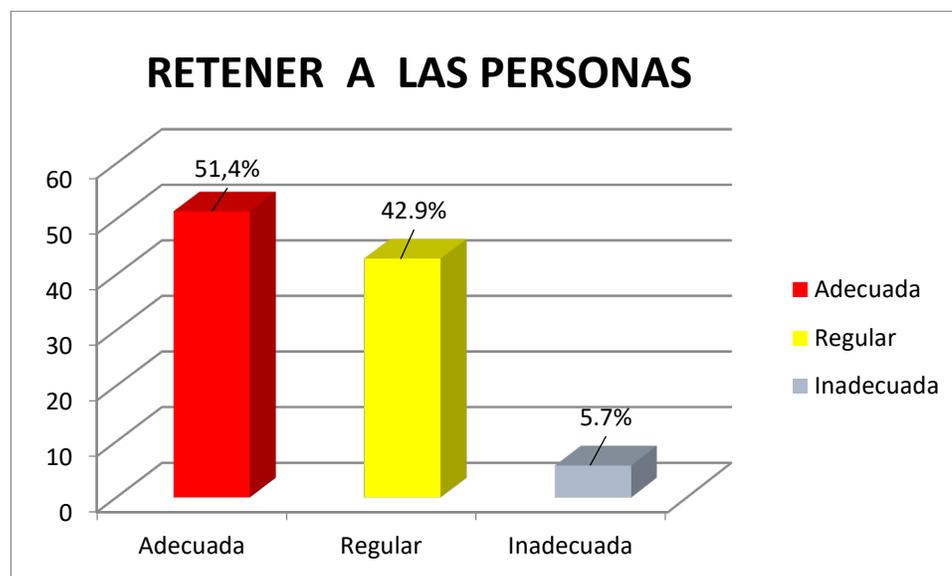


Figura 4: Porcentajes de los niveles de la dimensión retener a las personas

Los resultados presentados en la tabla y figura en cuanto a la capacidad se tienen que del total de encuestados el 42% considera que esta en un nivel malo, el 38% en un nivel regular y el 20% en un nivel bueno.

Tabla 8

Frecuencia y porcentajes de la dimensión supervisar a las personas

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 3 | 4,2 |
| Regular | 30 | 42,9 |
| Adecuada | 37 | 52,9 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

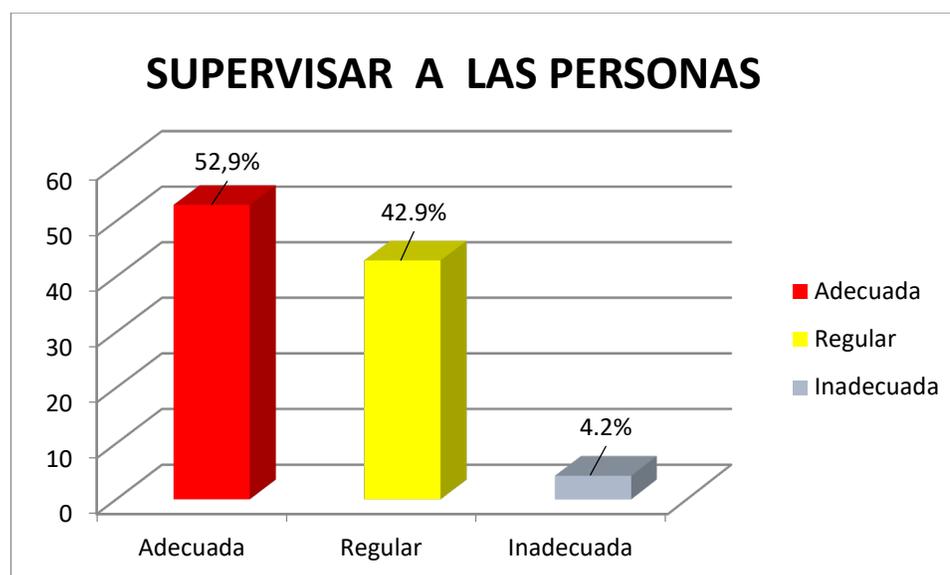


Figura 4: Porcentajes de los niveles de la dimensión supervisar a las personas

Los resultados presentados en la tabla y figura respecto a la dimensión rendimiento se tiene que del total de encuestados el 40% considera que esta en un nivel malo, el 44% en un nivel regular y el 16% en un nivel bueno.

3.1.2. Variable: Liderazgo transformacional

Tabla 9

Frecuencia y porcentajes de la variable liderazgo transformacional

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 11 | 15,7 |
| Regular | 35 | 50,0 |
| Adecuada | 24 | 34,3 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

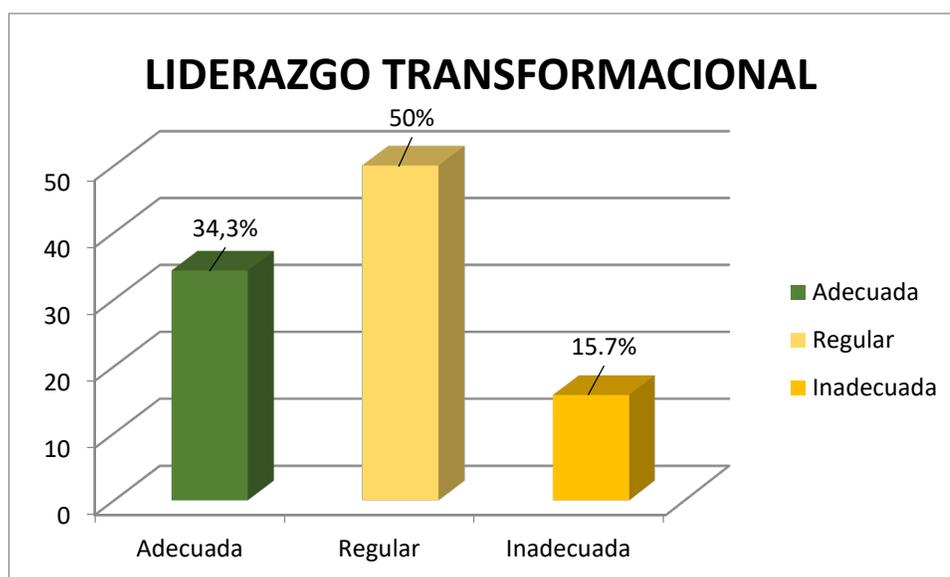


Figura 5: Porcentajes de los niveles de la variable liderazgo transformacional

En cuanto a la variable competitividad se presenta en la tabla y figura respectiva que del total de encuestados el 36% considera que esta en un nivel bajo, el 48% en un nivel regular y el 16% en un nivel alto, lo que indica que es necesario realizar mejoras continuas que permitirá elevar la productividad de la empresa

Tabla 10

Frecuencia y porcentajes de la dimensión compromiso prospectivo

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 12 | 17,2 |
| Regular | 40 | 57,1 |
| Adecuada | 18 | 25,7 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

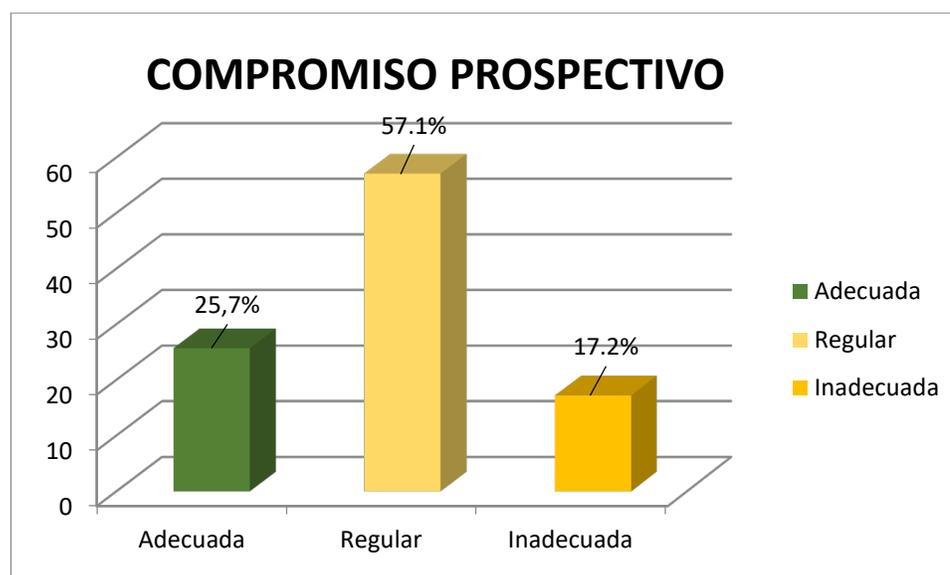


Figura 6: Porcentajes de los niveles de la dimensión compromiso prospectivo

En cuanto a la dimensión productividad en la tabla y figura respectiva que del total de encuestados el 52% considera que esta en un nivel bajo, el 28% en un nivel regular y el 20% en un nivel alto.

Tabla 11

Frecuencia y porcentajes de la dimensión reconocimiento laboral

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 16 | 22,9 |
| Regular | 32 | 45,7 |
| Adecuada | 22 | 31,4 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

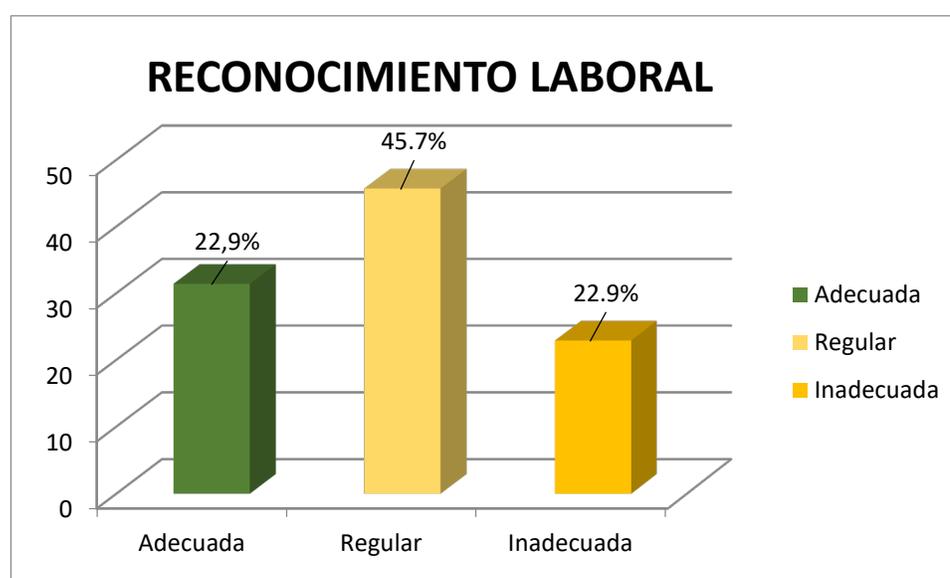


Figura 7: Porcentajes de los niveles de la dimensión reconocimiento laboral

En cuanto a la dimensión conocimiento en la tabla y figura respectiva que del total de encuestados el 46% considera que esta en un nivel bajo, el 30% en un nivel regular y el 24% en un nivel alto.

Tabla 12

Frecuencia y porcentajes de la dimensión responsabilidad funcional

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 14 | 20,0 |
| Regular | 35 | 50,0 |
| Adecuada | 21 | 30,0 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

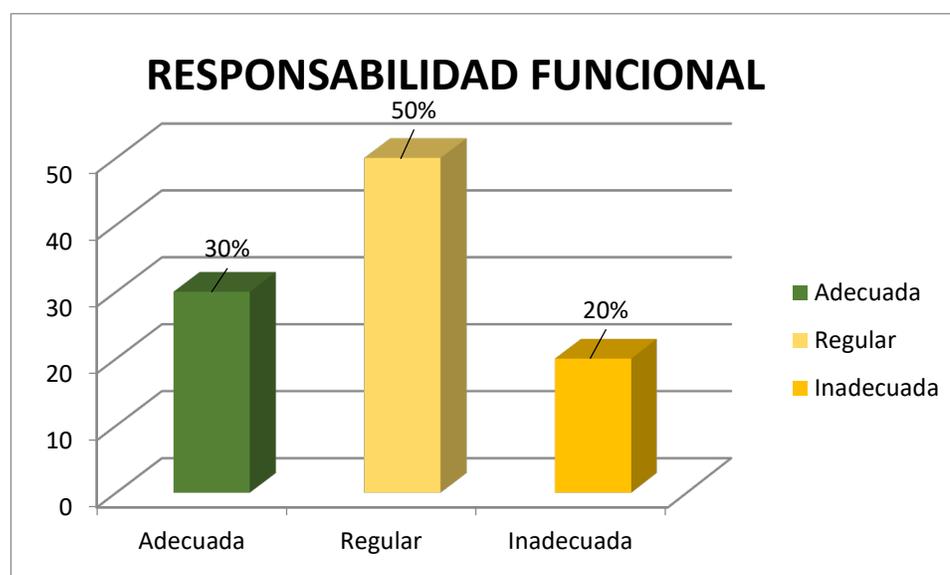


Figura 8: Porcentajes de los niveles de la dimensión responsabilidad funcional

En cuanto a la dimensión logística se puede observar que en la tabla y figura presentada que del total de encuestados el 14% considera que esta en un nivel bajo, el 50% en un nivel regular y el 36% en un nivel alto.

Tabla 13

Frecuencia y porcentajes de la dimensión motivación intelectual

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Inadecuada | 14 | 20,0 |
| Regular | 32 | 45,7 |
| Adecuada | 24 | 34,3 |
| Total | 70 | 100,0 |

Fuente: Base de datos

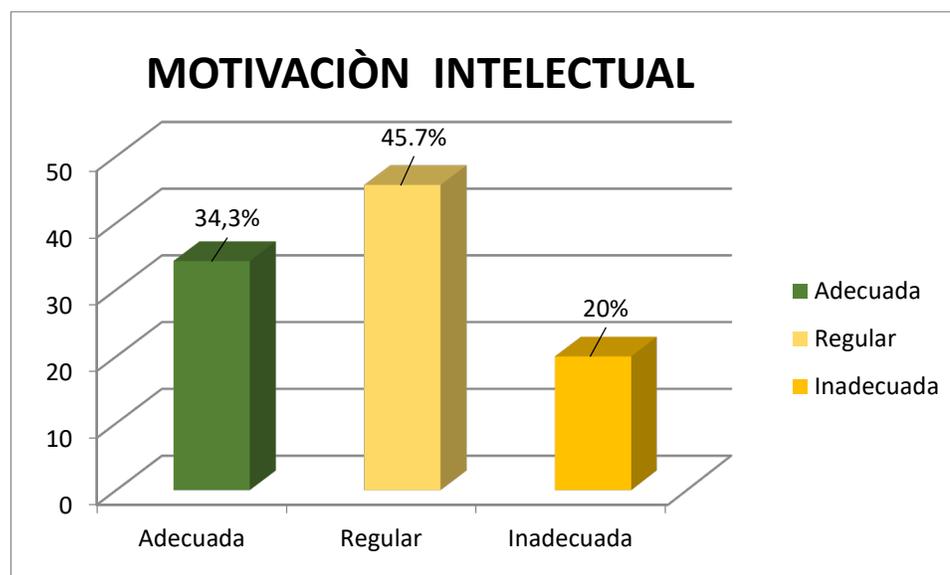


Figura 9: Porcentajes de los niveles de la dimensión motivación intelectual

En cuanto a la dimensión innovación se puede observar que en la tabla y figura presentada que del total de encuestados el 70% considera que esta en un nivel bajo, el 10% en un nivel regular y el 20% en un nivel alto.

- **Prueba de hipótesis**

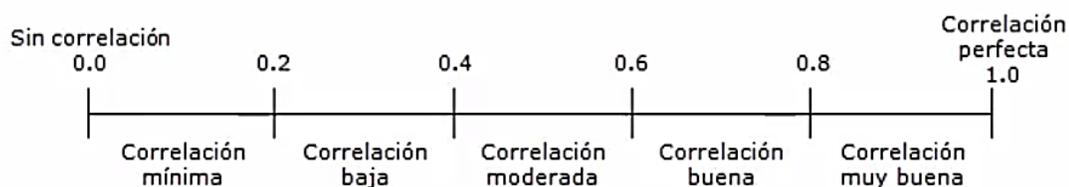
Para realizar el procesamiento de contrastación de la hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

Se utilizará la siguiente comparación para establecer el nivel de correlación:



- **Hipótesis general**

a) H_0 : No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

b) H_a : Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

Tabla 14.

Correlación entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional

| | | | Gestión talento | Liderazgo transformacional |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión talento | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,810** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 70 | 70 |
| | Liderazgo transformacional | Coefficiente de correlación | ,810** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 70 | 70 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En cuanto a la prueba referida en la hipótesis general los datos que se muestran en la tabla se tiene que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,810** lo que se interpreta al 95% , que la correlación es muy buena y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

- **Hipótesis específicas.**

- a) **Hipótesis específica 1.**

- **Ho:** No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

- **Ha:** Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

Tabla 15

Correlación entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo

| | | | Gestión talento | Compromiso prospectivo |
|--|------------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión talento | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,714** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 70 | 70 |
| | Compromiso prospectivo | Coeficiente de correlación | ,714** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 70 | 70 |
| ** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | |

Los datos presentados en la tabla evidencian los resultados en cuanto a la hipótesis específica primera observándose que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,714** lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

b) Hipótesis específica 2.

- **Ho:** No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018
- **Ha:** Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

Tabla 16

Correlación entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral

| | | | Gestión talento | Reconocimiento laboral |
|--|------------------------|----------------------------|-----------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión talento | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,667** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 70 | 70 |
| | Reconocimiento laboral | Coeficiente de correlación | ,667** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 70 | 70 |
| ** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | |

En cuanto a la hipótesis específica segunda, los datos presentados en la tabla evidencian que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,667** lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

c) Hipótesis específica 3.

- **Ho:** No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.
- **Ha:** Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Tabla 17

Correlación entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional

| | | | Gestión talento | Responsabilidad funcional |
|---|---------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión talento | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,652** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 70 | 70 |
| | Responsabilidad funcional | Coeficiente de correlación | ,652** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 70 | 70 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | |

Los datos presentados en la tabla respectiva a la hipótesis específica tercera evidencian que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,652** lo que se interpreta al 95% , que la correlación es buena y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la gestión del talento humano

y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

d) Hipótesis específica 4.

- **Ho:** No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018
- **Ha:** Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

Tabla 18

Correlación la gestión del talento humano y la motivación intelectual

| | | Gestión talento | Motivación intelectual | |
|---|------------------------|-----------------------------|------------------------|-------|
| Rho de Spearman | Gestión talento | Coefficiente de correlación | 1,000 | |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | | N | 70 | |
| | Motivación intelectual | Coefficiente de correlación | ,755** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | | N | 70 | 70 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). | | | | |

Como se puede apreciar en cuanto a la hipótesis específica cuarta, los datos mostrados en la tabla permiten afirmar que existe una correlación buena y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,755**; por ello se acepta que existe

relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018

3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto a los resultados obtenidos después de procesar los datos y analizarlos permitieron señalar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018; por ello podemos afirmar que si existe un liderazgo transformacional ejercido por los que lideran la empresa entonces se podrá realizar un adecuado gestión del talento humano con el que cuenta la empresa, por ello es necesario mencionar el estudio planteado por Álvarez (2012) titulado influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada en la que el autor señalo que la gerencia debe considerar el factor humano y el talento de cada uno para poder lograr el éxito o fracaso de la empresa por ello es necesario realizar una adecuada gestión del talento humano tal como lo precisa Cachuan, (2014) en su investigación referida al talento humano y su impacto en el crecimiento económico en la que señalo que si se realiza una inadecuada gestión de desempeño ello hará que disminuya la productividad y por lo tanto la rentabilidad de la empresa baje.

Así también el resultado similar se tuvo en el estudio presentado por Chiuche (2016) en su tesis sobre Liderazgo transformacional y la gestión del talento humano en la cual el autor llego a concluir que existe evidencia significativa para

afirmar que: Liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión del talento humano.

En referencia a la hipótesis específica primera se puede afirmar de acuerdo a los datos evidenciados que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018, es necesario precisar que si el líder es carismático, que infunden confianza, valores, en la que los acuerdos que toman involucran a todos permitirá que se logre las metas para ello es necesario que se dé una gestión adecuada del talento humano en la empresa . El estudio que presento Ávila y Velásquez (2014) en su tesis sobre liderazgo transformacional como herramienta de la productividad en la cual llego a afirmar que los lideres transformacionales permiten que se logren alcanzar las metas de cada uno y por ende el de la empresa.

Si como grupo humano estamos compactos podemos decir que el líder está ejerciendo un buen liderazgo, todo ello permite que se genere un buen clima en la organización, al respecto el estudio planteado por Bernabé (2017) en su tesis sobre estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional señalo que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional.

En cuanto a los datos recolectados entorno a la hipótesis específica segunda permitió afirmar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018, por ello se señala que el reconocimiento laboral es la motivación o inspiración que debe generar el líder para que los trabajadores logren un desempeño superior; cuando ello se logra es necesario tener en claro que dicho trabajador no debe irse de la empresa sino que se debe buscar la forma de retenerlo, ello es corroborado por la investigación que realizó López (2011), en Uruguay, planteado con el fin de Identificar y desarrollar talentos en la organización de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo en la que señala como política institucional las organizaciones deben plantearse cómo desarrollar y retener a dichos talentos, recordando siempre que el talento no se compra, el talento se atrae y se retiene, recompensándolo en la medida de sus aportes. Eso implica que el talento requiere capacidades, compromiso y acciones que permiten el desarrollo de estrategias necesarias para enfrentar los retos que significa alcanzar el éxito.

Así mismo los datos referidos a la hipótesis específica tercera permitieron señalar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018, en la que se precisa que el trabajador siente que el líder se interesa por su labor, es empático ante sus necesidades; al respecto el estudio que fue presentado por León (2013) sobre *“la gestión del talento humano en las*

pequeñas y medianas organizaciones en el sector urbano de Retalhueleu en la que el autor llegó a señalar que referente a la gestión del talento humano se consideran aspectos como normas y procedimientos para realizar las diferentes actividades y pruebas técnicas cuyos resultados permitirán realizar capacitaciones y programas de mejora.

Finalmente se pudo afirmar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018, en la que se puede precisar que el líder debe lograr que los trabajadores lleven a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades; el estudio realizado por León (2013) sobre *“la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas organizaciones en el sector urbano de Retalhueleu* en la que señala que las PYMES tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en el aspecto laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería.

CONCLUSIONES

Los datos procesados en cuanto a los objetivos planteados permiten llegar a concluir que:

Primera: En cuanto al objetivo general presentado se determinó que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Segunda: En cuanto a los resultados referidos al objetivo específico primero se determinó que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Tercera: Los datos determinaron que en cuanto al objetivo específico segundo que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Cuarta: En cuanto al objetivo específico tercero se pudo determinar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

Quinta: En cuanto al objetivo específico cuarto se pudo determinar que existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual de los trabajadores en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018.

RECOMENDACIONES

Ante los resultados evidenciados se recomienda:

A los gerentes que como líderes deben gestionar convenios con universidades públicas y/o privadas de la región a fin de potenciar las competencias y habilidades de sus colaboradores, desarrollar planes y/o programas de motivación.

Plantear políticas que sean asumidas por la empresa en la que se brinde beneficios a los trabajadores de acuerdo a su desempeño realizado, para lo cual se le debe evaluar de manera constante. Al área de recursos humanos implementar estrategias de retención de personas que son grandes potencialidades para la empresa.

Fomentar el trabajo en equipo, realizando dinámicas de grupo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, organizar reuniones en donde se destaquen temas de interés tanto para el empleador como para el empleado, además de crear equipos de trabajo en determinadas áreas.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Álvarez, D (2007) Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Álvarez, L (2012) Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada. (Tesis de grado)
- Alles, M (2008) Desarrollo del talento humano. México: Granica
- Ávila Y Velásquez M (2014) Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad (tesis de grado) Universidad Autónoma del Estado de México
- Bass, B. (2000): El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361.
- Baique, H (2016) Liderazgo directivo de instituciones educativas. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo
- Bernabé, L (2017) Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional (Tesis de maestría) Universidad Nacional San Agustín de Arequipa
- Calvo, A. L. (2000). Búsqueda de nuevas variables en la detección de talentos en los deportes colectivos: aplicación al baloncesto. Madrid, España: El autor.

Castro, C. (2014) Los factores del liderazgo transformacional (Tesis de grado)
Universidad de Piura

Cachuan, (2014) El talento humano y su impacto en el crecimiento económico de
las empresas de servicios de outsourcing contable financiero en Lima
Metropolitana, año 2014. Universidad San Martín de Porres. Lima

Chiuche, C (2016) Liderazgo transformacional y la gestión del talento humano en
docentes de la red 06, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2015 (Tesis de
maestría) Universidad César Vallejo

Cervera, Á. (2008). Comunicación Total. Madrid, España: ESIC Editorial.

Cosío, M. (2005) Teorías del liderazgo Mc Graw Hill. Bogotá Colombia

Christensen, G. & Walters, H. (2007) "El líder en la organización" Paidós Ibérica.
Madrid

Chiavenato, I (2009) Comportamiento organizacional México: Mc Graw Hill

Deloitte Consulting (2018) Gestión de recursos humanos en América Latina.
Recuperado de

Dellepiane, L. (2004). Liderazgo México: Fondo de cultura económica

Dessler, G. (2001). Administración de personal. Octava Edición. México:
Pearson Educación.

Dolan, S. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI. McGraw – Hill. Madrid.

Fernández, J (2011) Gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.ingindustrialfacil.net.co/2016/09/aspectos-fundamentales-de-la-gestion.html>

Ferreiro, T. (2005). Percusión africana: una herramienta para analizar el trabajo en equipo y las dinámicas de liderazgo en las organizaciones. Capital humano 18(194), pp. 80-86. Recuperado de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloid=428678>

Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar

Gan, F. y Triginé, J. (2006). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. España: Ediciones Díaz de Santos

García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. (2008). Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

González, M. (2006). Habilidades directivas. España: INNOVA.

Hoyle, R. (2004) Administración. México: Mc Graw Hill

Ivancevich, J. Gibson, J. Donnelly, J. (2003). Las Organizaciones. México. McGraw – Hill.

Ibáñez, T. (2011) Introducción a la psicología social, España: Editorial UOC.

- Jericó, P (2001) *La nueva gestión del talento*. España: Prentice Hall
- Jason, P. (2005) *Comportamiento organizacional México*. Trillas
- López (2011), *Identificar y desarrollar talentos en la organización de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (Tesis de grado)* Universidad de Montevideo
- Leon, E (2013) *Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu (Tesis de maestría)* Universidad Rafael Landívar.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson.
- Martínez, M (2016). *La gestión del talento humano y la satisfacción laboral en el hospital Daniel Alcides Carrión, Callao, 2016. (Tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo
- Marín, D. (2006). *El sujeto humano en la administración: una mirada crítica*. En: Cuadernos de Administración. N° 32. Bogotá. Julio – diciembre de 2006. p. 135 – 156.
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación
- Muchinsky, P. M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez, J. (2005). *El factor humano en la empresa*. España: Ediciones Deusto.

Robbins, S. y Judge T. (2009) Comportamiento Organizacional. 13ª. Edición.
México: Pearson Educación

Salazar, M (2016). El liderazgo transformacional, modelo para organizaciones.
UNIrevista 1 (3)

Sanabria, M. (2007). ¿Una Epistemología de la Administración? En: Memorias
Encuentro Nacional de Investigación y Docencia “Epistemología,
Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas. Torre Blanca.
Cali. P. 347 – 357

Tomanguilla, E y Alarcón, M (2017) Liderazgo transformacional y clima
organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa grupo
Visualcont S.A.C., SJL – 2015; (tesis de grado) Universidad Peruana de
las Américas

Távora, N (2018) Liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los
colaboradores de la gerencia regional de transportes y comunicaciones-
sede Chiclayo, 2018 (Tesis de grado) Universidad Señor de Sipan

Orellana, M. (2011). Estilos Gerenciales y su incidencia en el desempeño
organizacional. Costa Rica.

Vallejo, L (2016) Gestión del talento humano. Ecuador: ESPOCH

Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura
organizacional y cambio educativo: una reflexión. Revista Iberoamericana

sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación., 73-91, Volumen 11,
Número 1, ISSN: 1696-4713.

Warren, J. (2006) Liderazgo México. Fondo de cultura

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos.

México: McGraw Hill

Anexos



CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrucciones:

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

Nombres y apellidos: _____

| N° | ITEMS | nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|----|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | Recompensar personas | | | | | |
| 1. | ¿Se encuentra motivado (a) de la labor que desempeña actualmente? | | | | | |
| 2. | ¿Tienes iniciativa propia para realizar tu trabajo con esmero? | | | | | |
| 3. | ¿Sientes que se reconoce el trabajo diario con palabras positivas? | | | | | |
| 4. | ¿Existen programas de incentivo laboral en tu trabajo? | | | | | |
| | Desarrollo de personas | | | | | |
| 5. | En tu servicio se recibe ayuda para mejorar tu desempeño | | | | | |
| 6. | Muestras interés en participar en las capacitaciones | | | | | |
| 7. | ¿Mejoras tu desempeño laboral cada vez que recibe una capacitación? | | | | | |
| 8. | Te actualizas permanentemente en temas de tu especialidad | | | | | |
| | Retener a las personas | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 9. | Contribuye Ud. en el desarrollo de las buenas relaciones humanas | | | | | |
| 10. | Tratas con respeto a tus compañeros de trabajo | | | | | |
| 11. | Te sientes satisfecho en la labor que realiza | | | | | |
| 12. | Resuelves situaciones conflictivas de manera asertiva | | | | | |
| | Supervisar a las personas | | | | | |
| 13. | Se evalúa constantemente tu desempeño laboral | | | | | |
| 14. | Ud. reacciona positivamente ante las evaluaciones | | | | | |
| 15. | Recibe Ud. una orientación clara | | | | | |
| 16. | Tu superior atiende las dificultades que se le presenta | | | | | |



CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones:

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

| Total desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Total acuerdo |
|------------------|---------------|----------|------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Nombres y apellidos: _____

| N° | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | Compromiso prospectivo | | | | | |
| 1 | La sola presencia del Directivo de la empresa motiva a que los demás lo sigan | | | | | |
| 2 | Delega y comparte el liderazgo con los trabajadores | | | | | |
| 3 | Propicia acuerdos entre compañeros | | | | | |
| | Reconocimiento laboral | | | | | |
| 4 | La labor del directivo genera admiración, respeto e inspira confianza | | | | | |
| 5 | La actuación del directivo es coherente con la Visión, misión y Valores de la institución | | | | | |
| 6 | Crea condiciones favorables se comprometan con la Misión institucional | | | | | |
| | Responsabilidad funcional | | | | | |
| 7 | El directivo antepone el cumplimiento de sus deberes a otras actividades | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Establece una manual de funciones entre la empresa | | | | | |
| 9 | Cumple puntualmente sus obligaciones | | | | | |
| | Motivación estudiantil | | | | | |
| 10 | Propicia e perfeccionamiento y actualización de sus trabajadores según sea el caso | | | | | |
| 11 | Entre los trabajadores, fomenta la investigación | | | | | |
| 12 | Propone proyectos para mejorar la calidad | | | | | |

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPOTESIS | VARIABLES | METODOLOGIA |
|--|--|--|--|--|
| Problema General | Objetivo General | Hipótesis General | Variables de la hipótesis general | Metodología de la investigación |
| ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018? | Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018 | Existe relación significativa entre e la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018 | Variable gestión del talento humano | Tipo: correlacional y descriptivo Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental |
| Problemas Específicos | Objetivos Generales | Hipótesis Específicas | | |
| ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018? ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018? | Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018 Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral en la empresa | Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso prospectivo en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018 Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento laboral en la empresa | Variable liderazgo transformacional | Técnicas: Cuestionario La población está conformada por los 250 trabajadores |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018?</p> | <p>corporativa Gloria, Arequipa 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018</p> | <p>corporativa Gloria, Arequipa 2018</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad funcional en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación intelectual en la empresa corporativa Gloria, Arequipa 2018</p> | | |
|--|---|---|--|--|

Base de datos de la variable GESTION DEL TALENTO HUMANO

| | 1 | 2 | 3 | 4 | D1 | 5 | 6 | 7 | 8 | D2 | 9 | 10 | 11 | 12 | D3 | 13 | 14 | 15 | 16 | D4 |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 | 3 | 5 | 1 | 4 | 13 | 3 | 2 | 1 | 4 | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 | 1 | 4 | 3 | 4 | 12 | 1 | 4 | 1 | 3 | 9 | 3 | 2 | 3 | 4 | 12 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 3 | 4 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 6 | 4 | 2 | 4 | 1 | 11 | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 | 4 | 1 | 4 | 2 | 11 | 2 | 4 | 1 | 2 | 9 |
| 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 8 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 5 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 5 | 4 | 3 | 15 |
| 9 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 4 | 2 | 2 | 1 | 9 | 4 | 4 | 1 | 2 | 11 | 1 | 4 | 2 | 4 | 11 |
| 10 | 3 | 4 | 1 | 1 | 9 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 | 1 | 4 | 4 | 4 | 13 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 12 | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 3 | 5 | 3 | 15 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 | 2 | 4 | 3 | 3 | 12 | 4 | 1 | 3 | 4 | 12 |
| 14 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 3 | 3 | 5 | 4 | 15 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 15 | 2 | 4 | 2 | 5 | 13 | 4 | 4 | 2 | 1 | 11 | 5 | 4 | 2 | 4 | 15 | 5 | 5 | 2 | 4 | 16 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 1 | 5 | 4 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 12 |
| 18 | 5 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 2 | 3 | 5 | 14 | 2 | 2 | 4 | 2 | 10 | 3 | 4 | 3 | 2 | 12 |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 2 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2 | 5 | 4 | 4 | 15 | 2 | 5 | 4 | 5 | 16 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 3 | 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 3 | 2 | 4 | 5 | 14 |
| 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 3 | 5 | 5 | 4 | 17 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 3 | 3 | 5 | 15 |
| 22 | 5 | 2 | 2 | 3 | 12 | 4 | 3 | 4 | 2 | 13 | 3 | 2 | 1 | 3 | 9 | 3 | 4 | 3 | 2 | 12 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 | 4 | 3 | 4 | 5 | 16 | 3 | 5 | 5 | 3 | 16 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 |
| 24 | 4 | 4 | 1 | 3 | 12 | 3 | 1 | 4 | 4 | 12 | 3 | 4 | 1 | 5 | 13 | 3 | 1 | 3 | 4 | 11 |
| 25 | 4 | 3 | 4 | 1 | 12 | 2 | 4 | 4 | 3 | 13 | 2 | 3 | 4 | 4 | 13 | 1 | 2 | 4 | 3 | 10 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 2 | 3 | 4 | 12 |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 28 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 3 | 1 | 5 | 3 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 3 | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 | 4 | 3 | 5 | 3 | 15 |
| 30 | 3 | 4 | 3 | 5 | 15 | 3 | 5 | 3 | 5 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 5 | 3 | 5 | 4 | 17 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 3 | 5 | 4 | 5 | 17 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 4 | 5 | 3 | 5 | 17 |
| 32 | 5 | 2 | 2 | 5 | 14 | 2 | 1 | 5 | 1 | 9 | 1 | 5 | 1 | 2 | 9 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 | 2 | 5 | 4 | 4 | 15 | 5 | 4 | 3 | 5 | 17 |
| 34 | 5 | 2 | 2 | 4 | 13 | 5 | 2 | 5 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 5 | 12 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 35 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 4 | 5 | 4 | 2 | 15 | 4 | 3 | 2 | 5 | 14 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 |
| 37 | 4 | 5 | 3 | 1 | 13 | 3 | 4 | 5 | 4 | 16 | 3 | 5 | 3 | 4 | 15 | 1 | 5 | 5 | 5 | 16 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|
| 38 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 5 | 5 | 3 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 3 | 5 | 4 | 16 |
| 39 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| 40 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 3 | 4 | 5 | 4 | 16 | 3 | 4 | 5 | 5 | 17 | 5 | 3 | 5 | 4 | 17 |
| 41 | 3 | 4 | 4 | 5 | 16 | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 5 | 3 | 5 | 4 | 17 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 5 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 5 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 |
| 43 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 5 | 5 | 3 | 15 |
| 44 | 5 | 2 | 2 | 4 | 13 | 5 | 2 | 5 | 2 | 14 | 2 | 5 | 2 | 2 | 11 | 4 | 2 | 4 | 2 | 12 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 5 | 3 | 5 | 4 | 17 |
| 46 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 5 | 5 | 4 | 17 | 3 | 5 | 4 | 5 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 |
| 47 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 | 1 | 4 | 2 | 4 | 11 | 1 | 4 | 2 | 1 | 8 | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 |
| 48 | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 | 2 | 5 | 4 | 4 | 15 | 3 | 5 | 3 | 5 | 16 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 |
| 49 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 | 5 | 3 | 4 | 4 | 16 |
| 50 | 5 | 3 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 51 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 3 | 3 | 5 | 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 |
| 52 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 53 | 3 | 4 | 5 | 4 | 16 | 3 | 3 | 2 | 3 | 11 | 2 | 4 | 5 | 4 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 3 | 3 | 5 | 15 |
| 55 | 4 | 3 | 2 | 3 | 12 | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 | 1 | 3 | 2 | 4 | 10 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| 56 | 5 | 5 | 4 | 2 | 16 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 1 | 5 | 4 | 5 | 15 | 2 | 1 | 2 | 5 | 10 |
| 57 | 2 | 3 | 4 | 3 | 12 | 2 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 10 | 3 | 1 | 2 | 3 | 9 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 11 | 2 | 5 | 4 | 5 | 16 | 4 | 3 | 3 | 5 | 15 |
| 59 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 5 | 4 | 4 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 2 | 5 | 5 | 5 | 17 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 |
| 61 | 3 | 4 | 1 | 1 | 9 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 | 1 | 4 | 4 | 4 | 13 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 63 | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 4 | 3 | 5 | 3 | 15 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 |
| 64 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 9 | 2 | 4 | 3 | 3 | 12 | 4 | 1 | 3 | 4 | 12 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 | 3 | 3 | 5 | 4 | 15 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 66 | 2 | 4 | 2 | 5 | 13 | 4 | 4 | 2 | 1 | 11 | 5 | 4 | 2 | 4 | 15 | 5 | 5 | 2 | 4 | 16 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 68 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 1 | 5 | 4 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 12 |
| 69 | 5 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 2 | 3 | 5 | 14 | 2 | 2 | 4 | 2 | 10 | 3 | 4 | 3 | 2 | 12 |
| 70 | 4 | 5 | 4 | 2 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 11 | 2 | 5 | 4 | 4 | 15 | 2 | 5 | 4 | 5 | 16 |

Base de datos de la variable LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | D1 | 4 | 5 | 6 | D2 | 7 | 8 | 9 | D3 | 10 | 11 | 12 | D4 |
|----|---|---|---|----|---|---|---|----|----|---|---|----|----|----|----|----|
| 1 | 5 | 2 | 3 | 10 | 2 | 1 | 3 | 6 | 3 | 4 | 5 | 12 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 9 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2 | 3 | 1 | 6 |
| 3 | 2 | 3 | 5 | 10 | 4 | 4 | 3 | 11 | 1 | 3 | 4 | 8 | 4 | 1 | 4 | 9 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 11 | 5 | 3 | 3 | 11 | 3 | 2 | 4 | 9 | 4 | 2 | 3 | 9 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 11 | 3 | 3 | 4 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 1 | 4 | 8 |
| 6 | 3 | 1 | 2 | 6 | 2 | 2 | 4 | 8 | 11 | 2 | 1 | 14 | 4 | 2 | 2 | 8 |
| 7 | 3 | 1 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 7 |
| 8 | 3 | 4 | 3 | 10 | 1 | 3 | 4 | 8 | 5 | 4 | 4 | 13 | 5 | 1 | 4 | 10 |
| 9 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 8 | 2 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| 10 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 7 | 2 | 4 | 2 | 8 | 4 | 2 | 3 | 9 |
| 11 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 4 | 3 | 3 | 10 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 12 | 5 | 4 | 5 | 14 | 5 | 5 | 4 | 14 | 4 | 4 | 5 | 13 | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 13 | 2 | 4 | 4 | 10 | 1 | 4 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 6 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 9 | 5 | 4 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 5 | 4 | 13 |
| 15 | 4 | 3 | 2 | 9 | 1 | 2 | 4 | 7 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 8 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 15 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 5 | 5 | 14 | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 17 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 8 |
| 18 | 2 | 4 | 5 | 11 | 5 | 3 | 4 | 12 | 2 | 4 | 3 | 9 | 4 | 3 | 5 | 12 |
| 19 | 2 | 3 | 5 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 8 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 4 | 3 | 10 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 21 | 5 | 3 | 4 | 12 | 5 | 4 | 3 | 12 | 5 | 3 | 5 | 13 | 4 | 5 | 4 | 13 |
| 22 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 3 | 2 | 8 | 3 | 4 | 2 | 9 |
| 23 | 1 | 5 | 5 | 11 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 9 | 1 | 4 | 1 | 6 |
| 24 | 1 | 3 | 3 | 7 | 5 | 3 | 3 | 11 | 3 | 1 | 2 | 6 | 4 | 1 | 2 | 7 |
| 25 | 4 | 2 | 2 | 8 | 5 | 1 | 2 | 8 | 2 | 3 | 4 | 9 | 2 | 4 | 3 | 9 |
| 26 | 4 | 3 | 3 | 10 | 5 | 3 | 4 | 12 | 4 | 3 | 5 | 12 | 3 | 4 | 4 | 11 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 4 | 5 | 14 | 5 | 5 | 4 | 14 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 28 | 1 | 2 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 5 | 3 | 11 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 11 | 5 | 4 | 4 | 13 | 4 | 4 | 5 | 13 | 3 | 4 | 5 | 12 |
| 30 | 5 | 5 | 4 | 14 | 5 | 5 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 10 | 3 | 3 | 5 | 11 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 4 | 3 | 12 | 3 | 5 | 5 | 13 | 3 | 4 | 5 | 12 |
| 32 | 5 | 1 | 2 | 8 | 5 | 2 | 2 | 9 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 5 | 15 | 2 | 4 | 5 | 11 | 5 | 5 | 3 | 13 |
| 34 | 5 | 1 | 4 | 10 | 5 | 4 | 1 | 10 | 3 | 4 | 1 | 8 | 3 | 5 | 1 | 9 |
| 35 | 5 | 3 | 4 | 12 | 4 | 4 | 3 | 11 | 4 | 4 | 5 | 13 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 36 | 2 | 3 | 4 | 9 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 2 | 3 | 8 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 37 | 4 | 4 | 5 | 13 | 3 | 1 | 3 | 7 | 3 | 4 | 5 | 12 | 3 | 5 | 4 | 12 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|----|
| 38 | 5 | 5 | 4 | 14 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 3 | 5 | 12 | 4 | 3 | 4 | 11 |
| 39 | 5 | 4 | 4 | 13 | 5 | 4 | 3 | 12 | 4 | 4 | 5 | 13 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 40 | 4 | 5 | 5 | 14 | 4 | 5 | 3 | 12 | 3 | 4 | 3 | 10 | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 41 | 5 | 3 | 3 | 11 | 3 | 5 | 3 | 11 | 3 | 3 | 4 | 10 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 42 | 5 | 3 | 3 | 11 | 5 | 3 | 3 | 11 | 2 | 4 | 5 | 11 | 3 | 3 | 4 | 10 |
| 43 | 2 | 3 | 3 | 8 | 3 | 2 | 3 | 8 | 4 | 2 | 5 | 11 | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 44 | 2 | 3 | 3 | 8 | 2 | 4 | 2 | 8 | 2 | 4 | 2 | 8 | 2 | 5 | 2 | 9 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 10 | 4 | 5 | 4 | 13 | 4 | 3 | 4 | 11 | 3 | 4 | 4 | 11 |
| 46 | 5 | 4 | 3 | 12 | 5 | 4 | 3 | 12 | 3 | 3 | 5 | 11 | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 47 | 4 | 2 | 2 | 8 | 5 | 2 | 4 | 11 | 1 | 2 | 4 | 7 | 1 | 2 | 4 | 7 |
| 48 | 1 | 1 | 4 | 6 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 9 | 1 | 4 | 1 | 6 |
| 49 | 5 | 3 | 3 | 11 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 5 | 4 | 13 |
| 50 | 4 | 4 | 3 | 11 | 4 | 4 | 3 | 11 | 2 | 4 | 4 | 10 | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 51 | 3 | 3 | 5 | 11 | 5 | 5 | 3 | 13 | 5 | 4 | 3 | 12 | 1 | 3 | 5 | 9 |
| 52 | 4 | 3 | 3 | 10 | 4 | 5 | 5 | 14 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 5 | 5 | 14 |
| 53 | 3 | 4 | 3 | 10 | 5 | 4 | 3 | 12 | 2 | 4 | 3 | 9 | 2 | 2 | 3 | 7 |
| 54 | 4 | 5 | 4 | 13 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 15 | 4 | 3 | 3 | 10 | 1 | 3 | 5 | 9 | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 56 | 2 | 5 | 2 | 9 | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 4 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 57 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 7 | 1 | 3 | 4 | 8 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 58 | 3 | 4 | 4 | 11 | 3 | 4 | 2 | 9 | 2 | 5 | 5 | 12 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 59 | 5 | 3 | 3 | 11 | 4 | 3 | 3 | 10 | 3 | 3 | 4 | 10 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| 60 | 5 | 3 | 5 | 13 | 3 | 3 | 3 | 9 | 2 | 2 | 5 | 9 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| 61 | 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 7 | 2 | 4 | 2 | 8 | 4 | 2 | 3 | 9 |
| 62 | 3 | 4 | 3 | 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 4 | 3 | 3 | 10 | 4 | 3 | 3 | 10 |
| 63 | 5 | 4 | 5 | 14 | 5 | 5 | 4 | 14 | 4 | 4 | 5 | 13 | 5 | 5 | 4 | 14 |
| 64 | 2 | 4 | 4 | 10 | 1 | 4 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 6 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 9 | 5 | 4 | 3 | 12 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 5 | 4 | 13 |
| 66 | 4 | 3 | 2 | 9 | 1 | 2 | 4 | 7 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 8 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 15 | 3 | 4 | 4 | 11 | 4 | 5 | 5 | 14 | 5 | 4 | 4 | 13 |
| 68 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 8 |
| 69 | 2 | 4 | 5 | 11 | 5 | 3 | 4 | 12 | 2 | 4 | 3 | 9 | 4 | 3 | 5 | 12 |
| 70 | 2 | 3 | 5 | 10 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 8 | 4 | 3 | 3 | 10 |

