

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSGRADO



LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO

HUMANO EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO,

TRUJILLO 2018

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

AUTORA: CALLE COTOS, CAROL DENISSE

ASESOR: HIDALGO LAMA, JENRY ALEX

Trujillo

2019

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Cumpliendo con las disposiciones dadas por el Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego, se hace entrega el presente trabajo de investigación titulado: **Liderazgo Democrático Para El Desarrollo Del Talento Humano En La Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018**, con el propósito de obtener el título de Maestro en Administración con mención en Recursos Humanos. Se recurrió a encuestar al personal administrativo de las diferentes áreas de la Universidad Privada Antenor Orrego, con el fin de obtener la relación que existe entre el Liderazgo democrático y el Talento Humano.

AUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es un primer logro realizado lleno de sentimientos que me han ayudado a formarme como persona y como profesional, la misma, que quiero compartir con Dios, que me ha permitido llegar hasta aquí y que siempre me da las fuerzas necesarias para seguir avanzando.

A mi esposo Weyder Portocarrero Reyes que con su amor incondicional y ejemplo me ayudo para lograr terminar y cumplir este sueño. Te amo mi amor.

A mis padres Ruth Violeta, Julio Mario y hermanos Omar, Lizette, Paul, Mario, quienes de diferentes maneras me dieron el ánimo necesario para no recaer y seguir avanzando con las metas trazadas.

A mis adorados hijos Andrea Carolina, Juandavid Alonso y Camila Lucero que son el motivo de todos mis logros que he alcanzado y pretendo seguir alcanzando. De más está decir que son mi vida entera.

A mi gran amigo y asesor Jenry Hidalgo, quien me ayudo de manera constante en el desarrollo de esta presente investigación.

AGRADECIMIENTO

Pongo a Dios en primer lugar por este primer logro, a quien pido siempre me de las fuerzas necesarias para seguir avanzando.

A mi asesor Jenry Alex Hidalgo Lama, excelente docente, inspirador y mejor amigo; Mil gracias por todo el apoyo brindado

A mi esposo Weyder e hijos quienes son el gran motivo de mi vida y por ellos tengo las ganas para seguir adelante.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito, establecer la relación que existe entre el Liderazgo democrático y el desarrollo del Talento humano de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Por ello se realizó un enfoque cuantitativo, para determinar cómo el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en nuestra Institución. Siendo nuestro tipo de investigación, de acuerdo a la orientación: básica; a la técnica de contrastación: observacional; al periodo en que se capta la información: prospectiva; a la evolución del fenómeno: transversal; a la comparación de las poblaciones: descriptiva; y de acuerdo a la interferencia del investigador: observacional. Se cuenta con una muestra de 240 personas para encuestar, según el tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con 24 ítems, de cinco opciones cada una, que sirvió para determinar si el liderazgo democrático y el talento humano eran malo, regular o bueno. El nivel de correlación se realizó mediante la prueba de Spearman, observándose en la investigación una correlación baja. La conclusión del presente trabajo de investigación es que existe una relación directa entre la variable dependiente: Liderazgo Democrático sobre la variable independiente: Talento Humano.

Palabras claves: Liderazgo Democrático, Talento Humano

ABSTRACT

The purpose of this research work is to establish the relationship that exists between democratic leadership and the development of human talent at the Antenor Orrego Private University. Trujillo, Therefore, a quantitative approach was carried out to determine how the Democratic Leadership develops Human Talent in our Institution. Being our type of research, according to the orientation: basic; to the technique of contrast: observational; to the period in which the information is captured: prospective; to the evolution of the phenomenon: cross-sectional; to the comparison of the populations: descriptive; and according to the investigator's interference: observational. It has a sample of 240 people to survey, according to the type of simple random probabilistic sampling. The data collection instrument was a questionnaire with 24 items, of five options each, which served to determine whether democratic leadership and human talent were bad, fair or good. The level of correlation was made by the Spearman test, with a low correlation observed in the investigation. The conclusion of this research work is that there is a direct relationship between the dependent variable: Democratic Leadership on the independent variable: Human Talent.

Keywords: Democratic Leadership, Human Talent

ÍNDICE

CARATULA

PRESENTACIÓN.....i

DEDICATORIA.....ii

AGRADECIMIENTO.....iii

RESUMEN.....iv

ABSTRACT.....v

ÍNDICE.....vi

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....vii

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 01	Matriz de Operacionalización.....	26
Cuadro N° 02	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01	Liderazgo Democrático para el desarrollo del Talento Humano.36
Tabla N° 02	Liderazgo Democrático en la UPAO.....38
Tabla N° 03	Desarrollo del Talento Humano en la UPAO.....39
Tabla N° 04	Liderazgo Democrático para el desarrollo del Talento Humano.40
Tabla N° 05	Liderazgo Democrático para el desarrollo del Talento Humano.41

I.	INTRODUCCION.....	1
	1.1.Realidad Problemática.....	2
	1.2.Formulación del problema:	6
	1.3.Objetivos de la investigación:	
	1.3.1. Objetivo general.....	6
	1.3.2. Objetivos específicos.....	6
	1.4.Justificación del estudio:	
	1.4.1. Justificación Teórica.....	6
	1.4.2. Justificación Metodológica.....	7
	1.4.3. Justificación Social.....	7
II.	MARCO DE REFERENCIA.....	10
	2.1.Antecedentes del estudio:	
	2.1.1. Internacional.....	10
	2.1.2. Nacional.....	12
	2.1.3. Local.....	14
	2.2.Marco teórico	
	2.2.1. Variable Independiente.....	16
	2.2.2. Variable Dependiente.....	20
	2.3.Marco conceptual.....	24
	2.4.Hipótesis.....	25
	2.5.Variables. Operacionalización de la variable.....	26
III.	METODOLOGÍA.....	28
	3.1.Tipo y nivel de investigación.....	29
	3.2.Población y muestra.....	29
	3.3.Técnicas e instrumentos de investigación.....	31

3.4.Diseño de investigación.....	32
3.5.Procesamiento y análisis de datos.....	32
IV. RESULTADOS.....	35
4.1.Propuesta de investigación	36
4.2.Análisis e interpretación de resultados.....	36
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	42
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS.....	53

ANEXOS

ANEXO N° 01	Consentimiento Informado.....	54
ANEXO N° 02	Cuestionario.....	55
ANEXO N° 03	Distribución de cuestionario según variables.....	58
ANEXO N° 04	Matriz de consistencia.....	60

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCION

1.1.Realidad Problemática

Para neutralizar los cambios que se vienen, las Oficinas de recursos humanos tendrán que cumplir un papel más completo; ya que, los jefes tendrán que intervenir en las actividades estratégicas y de política de las Instituciones y/o empresas. (Lloyd L. Byras y Leslie W. Rue, 1997, p. 13).

La administración no está confinada a la empresa privada. También es esencial para la operación exitosa de un departamento o agencia gubernamental de una empresa pública, de un sindicato, de una organización de servicio no lucrativa, de un colegio o de una universidad. En otras palabras, el administrar constituye un liderazgo en la organización, y una de las tareas centrales es la coordinación y el desarrollo efectivo de los recursos humanos y materiales disponibles para alcanzar los propósitos de la empresa e Institución. (Paul Pigors y Charles A. Myers, 1984, p. 18)

Distribuir al personal en el centro de la empresa e Institución conlleva tener visión del futuro y capacidad para afrontar los cambios a lo largo de los años. El cambio de un corto a largo plazo está conformado o distribuido en tres capacidades organizativas y de gestión: La capacidad de crear visiones atractivas e interesantes, de desarrollar capacidades para prever el futuro y de conformar un enfoque estratégico de la dirección del personal que sea capaz de reunir las realidades del presente con las aspiraciones del futuro. (Lynda Gratton, 2001, p. 19)

En la actualidad, los recursos humanos han sido maximizados al utilizar el término de Talento Humano en forma general, estos son considerados un factor clave que determina el éxito en las organizaciones; así también, el desempeño de los mismos ha tomado mayor relevancia, para determinar el nivel de compromiso y aporte al logro de objetivos organizacionales. (Saavedra, 2017, p. 13)

En nuestro país existen instituciones educativas que no tienen el debido conocimiento del talento humano como fuerza importante de nuestro desarrollo, careciendo de un liderazgo democrático o poco participativo con los mismos.

El liderazgo no tiene nada que ver con ciertas posiciones, sino con las aptitudes que posee la persona de dirigir a un equipo de trabajo. Se debe entender, además, que un buen liderazgo posee un gran enfoque a largo plazo, tiene lógica en lo que piensa y cree porque vive aquello que manifiesta, enseñando, delegando funciones y creando oportunidades para todos. Las habilidades de un líder también se observan en las capacidades que este posee en momentos de crisis. Gestión Management & Empleo (2016, p. 01).

La Universidad Privada Antenor Orrego es una institución educativa de alto nivel científico, tecnológico y humanístico, que busca ayudar con el país y la región, así como participar en el logro de los objetivos de desarrollo que merece nuestra patria.

La Universidad Privada Antenor Orrego, campus Trujillo, por intermedio de la Dirección de Recursos Humanos cuenta con un reglamento interno de trabajo con la finalidad de establecer el marco normativo para regular las relaciones laborales entre la Universidad Privada Antenor Orrego como empleadora y sus trabajadores administrativos dentro de un ámbito de respeto mutuo, compromiso institucional, eficiencia y eficacia en el servicio, orden, disciplina, justicia y legalidad.

La Universidad, a través de sus líderes, identifican al trabajador idóneo y los clasifica por habilidades y competencias para poder cumplir con sus funciones respectivas y los capacita constantemente para mejorar, con conocimiento, sus responsabilidades que se les encomienda.

La Universidad Privada Antenor Orrego, tenido en los últimos años cambios de personal, por renuncias un 15%, por rotación de áreas internas un 30% aproximadamente. Para la Institución es un poco difícil poder retener a sus trabajadores, generando impactos negativos sobre la calidad del servicio que ofrece, por los costos que esto acarrea como desvinculación del empleado, contratación y entrenamiento del nuevo personal administrativo. Ante todo, lo antes mencionado es que surge la idea de investigar en como el Liderazgo democrático desarrolla positivamente el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.

La Universidad en este momento se está preocupando en el desarrollo del Talento Humano, genera la motivación e interés del mismo personal administrativo para realizar las tareas que se le asignan, es por ello, que el presente trabajo de investigación busca analizar en qué nivel se encuentra el Liderazgo Democrático con el Talento Humano y si existe relación entre ambas variables.

Para conseguir desarrollar un buen talento humano debemos saber organizar un inventario de personal, con cuantas personas se cuenta en el momento determinado para la asignación de cada puesto de trabajo, con el perfil idóneo que este requiera.

La Universidad esta teniendo en cuenta un plan de desarrollo y capacitación del Talento Humano; ya que, posee un método de Incentivos, de Seguridad y Salud en el Trabajo; puesto que, permite fortalecer las perspectivas del aprendizaje, el bienestar del personal que se tiene a cargo. Evitando la rotación continua, es ahí donde se genera o proyecta mejores tácticas de atraer y /o retener el talento en nuestra Institución, ofreciendo no solo un sistema de incentivos, sino darle la posibilidad al personal administrativo de desarrollar un Plan de Carrera generando no solo un crecimiento profesional de nuestros trabajadores, sino que es una de las formas de conseguir aunar los objetivos, propósitos y estrategias con la Institución.

Debemos entender que, para saber encaminar un equipo de trabajo, no basta con contar con los estudios pertinentes que se requiere; sino que debe poseer habilidades de liderazgo que son fundamentales para poder guiar, inspirar y motivar a las personas. Gestión Management & Empleo (2016, p. 01).

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018?

1.3. Objetivos de la investigación:

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar en qué nivel se encuentra el liderazgo democrático en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.
- Determinar en qué nivel se encuentra el talento humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.
- Determinar cómo el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018, según sexo.

- Determinar cómo el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018, según edad.

1.4. Justificación del estudio

1.4.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se justifica analizando el Liderazgo Democrático para el desarrollo del Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018. Poniendo en las manos de la alta Dirección, información valiosa de conceptos, teorías sobre cómo un Liderazgo democrático puede desarrollar el Talento Humano.

1.4.2. Justificación Metodológica

El trabajo de investigación maneja un paradigma cual-cuantitativo. Cualitativo porque, en la investigación nos indica como el Liderazgo democrático desarrolla el Talento Humano, lo cual es posible mediante la observación acerca de la realidad en la Universidad Privada Antenor Orrego, donde se recogerá la información que luego será analizado para emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

El enfoque cuantitativo nos permite evaluar los datos numéricos cuando se realicen las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, la proporción que representan las respuestas según el número de casos consultados. La investigación

cuantitativa es meritoria porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudiará en el presente trabajo.

1.4.3. Justificación Social

Los resultados contribuirán en la toma de decisiones apropiadas por los jefes de áreas de cada unidad o departamento, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, para el mejoramiento e implementación de estrategias para un correcto Liderazgo democrático, ya que teniendo buenos resultados se desarrollará de manera eficientemente el talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO DE

REFERENCIA

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacional

Ponce (2008), *“El Liderazgo y su relación con el Rendimiento Académico”* Universidad del Bio-Bio de Chillan - Chile, concluye lo siguiente:

El Liderazgo Democrático que desarrolla un director(a) influye en los docentes a cargo de manera positiva, según lo manifestado por los estudiantes, quienes consideran que los docentes tienen comportamientos favorables generando siempre un buen clima de aprendizaje en aula.

Se concluye en este trabajo de investigación que el Liderazgo democrático influye positivamente en los docentes y por ende en los estudiantes de la Universidad Bio Bio.

Peralta, Martha y Fonseca, María (2015), *“El Liderazgo que ejercen los (as)subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Publico Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015”* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, concluye lo siguiente:

Los tipos de liderazgo que se practica en el Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas es el estilo complaciente y emprendedor. La comunicación que existe entre los subdirectores

es un crecimiento limitado en la comunidad educativa. Se dice que existe excelentes relaciones interpersonales entre la comunidad educativa de los distintos centros educativos. La influencia de liderazgo que poseen los subdirectores en el trabajo docente en los Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas es positiva; puesto que se encuentran motivados en el trabajo mismo.

Los investigadores concluyen que los dos tipos de liderazgo que el Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Publico Esquipulas influyen de manera positiva, encontrándose en todo momento motivados por el trabajo encomendado.

Majad Rondón, Musa (2016), *“Gestión del Talento Humano en organizaciones educativas”* Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela, concluye lo siguiente:

El modelo de gestión del talento humano, requiere de la existencia de una relación recíproca y duradera que está inmersa en un sistema de realimentación de distintos elementos organizacionales en el entorno educativo. La parte fundamental de toda Institución es el talento humano, que es el resultado de la suma de tres componentes básicos: capacidad, compromiso y acción. Cada uno de estos componentes se acogen a un verbo conjugado en primera persona: “puedo”, “quiero”, “logro”. Este tipo de comportamientos dentro de la Institución educativa conllevan a lograr los objetivos

personales, que en su conjunto constituyen los objetivos de la Organización.

Se habla de la Gestión del Talento Humano como parte principal de todas las organizaciones educativas; puesto que mediante dicha gestión se logran los objetivos personales y en conjunto que han sido trazados en un determinado momento.

2.1.2. Nacional

Cabrera (2014), en su investigación "*Liderazgo directivo democrático y clima laboral docente en los niveles de primaria y secundaria de la Institución Educativa Villas de Ancón - Universidad Cesar Vallejo*". El autor concluye:

Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo democrático y el clima laboral según la percepción de los docentes en los niveles de primaria y secundaria. Esta investigación se sustenta en la teoría de los estilos de liderazgo propuesta por White y Lippit y la teoría propuesta por Mc Gregor sobre el clima laboral, donde se determinó que existe una relación positiva y significativa siendo la correlación de Rho Spearman de ,770 y el $p - \text{valor} = .000 < .05$, entre las variables liderazgo directivo democrático y el clima laboral.

Se puede determinar que el Liderazgo democrático y el clima laboral trabajan de manera conjunta; puesto que, el personal al sentirse motivado, considerado en la toma de decisiones y en el

desarrollo del futuro de la Institución, conlleva a mantener un clima laboral favorable en la misma.

Inca Allicahuaman (2015), en su investigación "*Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Andahuaylas.- Universidad Nacional José María Arguedas*". El autor concluye:

Que la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, según el coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, demostrando que si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador.

La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, según el coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, (positiva moderada), lo que se demuestra que si hay una buena selección de personal tendremos una buena calidad en el trabajo.

La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, según el coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, (positiva moderada), lo que se demuestra que si hay una buena selección de personal contaremos con un trabajo en equipo en igual proporción

La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, según el coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, (positiva alta), lo que demuestra

que si contamos con personal capacitado, contaremos con una buena calidad en los mismos.

La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, según el coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.672, (positiva moderada), lo que demuestra que si tenemos al personal debidamente capacitado lograremos un trabajo en equipo equitativo.

Dicha investigación nos muestra como la Gestión del Talento Humano se relaciona favorablemente en el desempeño laboral de sus trabajadores; puesto que, una buena selección y capacitación del personal mejora considerablemente la calidad del trabajo tanto personal como en conjunto.

2.1.3. Local

Quezada (2016), en su investigación *“El liderazgo estratégico del director y el éxito Institucional del Programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo”*. El autor concluye:

Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.005$. El nivel del liderazgo estratégico del director en el Programa Tecnología Educativa – UNT, 2016, según la plana docentes es: el 50% lo califican en nivel medio, el 33% tienen nivel alto, en tanto que el 17% del personal califican de nivel bajo.

El nivel del éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016, en el 50% de su plana docente, es de nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el cumplimiento de los objetivos, el 50% de su plana docentes obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en las relaciones interpersonales, el 50% de su plana docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el fortalecimiento de la identidad institucional, el 50% del personal docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo.

Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el cumplimiento de objetivos para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.006$. Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.020$.

Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el fortalecimiento de identidad institucional para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.008$.

Aquí se puede apreciar cómo influye significativamente el Liderazgo estratégico que posee el Director con el éxito que logra la Institución educativa; puesto que, para lograr el éxito de la misma se requiere a un Directivo que sepa encaminar y cumplir los objetivos de la Institución.

2.2.Marco teórico

2.2.1. Variable Independiente

En los últimos tiempos, varios autores han formulado diversos modelos que evalúan las características y las conductas de un líder, ocasionando una relación entre los elementos de los procesos y la identificación de un líder.

Esa constante investigación para identificar y entender el papel del líder es que se plantearon diferentes enfoques agrupados de la siguiente manera:

- **Enfoque de los rasgos**, identifica principalmente las características personales del líder que están por encima de las demás personas. En este enfoque (Stogdill, 1948) Hace una recopilación de datos de 13 empresas, teniendo como resultado que, los gerentes y/o directivos que lograban más éxito tenían una serie de características comunes; concluyendo que las diferentes capacidades de liderar provienen de los genes mismos. **“El líder nace, no se hace”**, pero (Ghiselli 1970) formuló otro estudio, descubriendo una alta correlación entre

algunas características y el éxito alcanzado, reconociendo que podían hallarse casos de éxito en los líderes fuera del patrón.

Palomino (cómo lo citó Mónica García-Solarte, Vol. I, N° I, 2015, enero-Junio).

- **Enfoque del comportamiento**, Dicho enfoque surge en la universidad Estatal de Ohio, donde evaluaron los diferentes comportamientos que tienen las personas que son líderes a comparación de los que no lo son. A partir de este momento, no ven necesariamente los rasgos del líder sino lo que hace y cómo lo hace. Palomino (cómo lo citó Mónica García-Solarte, Vol. I, N° I, 2015, enero-Junio).

Lewin (cómo lo citó Mónica García-Solarte, Vol. I, N° I, 2015, enero-junio). Establece tres estilos de liderazgo como:

- a) Autocrático o Autoritario**, el mismo que está centrado en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de los mismos. Es un líder que impone su autoridad, tomando decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.
- b) Democrático o Participativo**, el mismo que está centrado en los subordinados, donde involucra al personal a su cargo en las decisiones que se presenten, delega autoridad, fomenta la participación y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

- c) **Laissez-Faire**, se dice que facilitan las operaciones de los que lo siguen, proporcionándoles información y actúan como contacto con el medio ambiente externo.
- **Enfoque de la contingencia**, nos dice que los rasgos y/o comportamientos no garantiza a un líder. Por lo tanto, en este enfoque, los líderes se van desarrollando en diferentes situaciones con sus seguidores haciendo que surja el liderazgo eficaz dependiendo de la situación. Según Fiedler, Hersey y Blanchard, Evans y House, Vroom y Yetton (cómo lo citó Mónica García-Solarte, Vol. I, N° I, 2015, enero-junio). Indican que para ser un líder se debe ser capaz de solucionar diversas situaciones y enfocarlo de acuerdo al estilo de liderazgo más apropiado.

Hoy en día se puede decir que las empresas e Instituciones vienen enfrentando diversos grados de competencia cada vez más extremas. Lupano y Castro (como se citó en INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, N° 4, 155-162) manifiesta que el liderazgo democrático o participativo es muy importante para orientar a todas las organizaciones e instituciones de la mano del recurso humano hacia los objetivos que se desee alcanzar; De igual forma se dice, que es esencial hoy en día el tema del liderazgo democrático porque permite descubrir

o contar con los mejores recursos, una buena planificación, control y supervisión.

Warrick (como se citó en INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, N° 4, 155-162) manifiesta que un líder democrático hace énfasis en el desempeño y la fuerza humana, asumiendo que las personas a su cargo son honestas, de confianza. El líder se esfuerza en todo momento de ser organizado, trabajando en base a la motivación para que las personas o capital humano afloren su potencial para cumplir los objetivos de la organización de la mano de sus objetivos.

Adams y Yoder (como se citó en INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, N° 4, 155-162) por su parte, describen al líder democrático como un instrumento que promueve el bienestar del grupo a su cargo, siempre está abierto para escuchar opiniones, permite la participación y la toma de decisiones de los mismos. Es consiente que su poder como líder es la interacción con los subordinados.

Robbins Coulter (como se citó en INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, N° 4, 155-162) explica que liderazgo democrático delega, comparte el control y toma de decisiones en conjunto, otorga confianza y corrige errores para

incentivar. Permite en todo momento que los demás evalúen su propio desempeño, sin dejar su opinión de lado.

Se podría decir finalmente que las organizaciones e instituciones están invirtiendo mucho más en formar líderes; pero para ello, los líderes deben primero conocerse así mismo, saber que quieren, que saben hacer bien y lo que no, y después de eso, se pueda asignar nuevos métodos. Según Oxer (como se citó en Rev. Interam. Bibliot. Medellín (Colombia) Vol. 26 N° 2 julio-diciembre de 2003. ISSN 0120-0976)

2.2.2. Variable Dependiente

Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 22 de marzo de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es. Manifiesta que el talento humano como recurso y su relación con el desarrollo humano no es clara y los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados.

Según Schultz (Como se citó en el Semillero de Investigación en Economía de EAFIT –SIEDE– Grupo de Estudios Sectoriales y

Territoriales –ESyT “Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral”), declara que, la mejor inversión es el capital humano, haciendo énfasis en la educación que se le brinda. *“Propongo tratar la educación como una inversión en el hombre y tratar sus consecuencias como una forma de capital. Como la educación viene a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como capital humano”*.

Según Denison (Como se citó en el Semillero de Investigación en Economía de EAFIT –SIEDE– Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESyT “Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral”) manifestó que la educación es el centro del crecimiento económico; por lo tanto, deduce que la mejora cualitativa en el trabajo proviene de la educación que se les da a las personas. La conclusión de ambos fue que la rentabilidad del dinero invertido en recursos humanos es más grande que la rentabilidad física.

Según Mejía y Jaramillo (como se citó en la Revista Científica Guillermo de Ockham ISSN: 1794-192X), manifiesta que lo más elemental y estratégico para el logro de los objetivos de una empresa u organización competitiva es recurrir al capital intelectual como un factor de conocimiento de producción, convirtiéndose en la base de la innovación, como es el talento humano. Añadiendo también, que no solo es el talento humano sino

el desarrollo del liderazgo en las personas, la confianza que despiertan en ellos y la capacidad de resolver conflictos.

Según Calderón y Naranjo (como se citó INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004) existe una estructura teórica de la gestión humana, los mismos que veremos a continuación:

- **Retos y tendencias de la gestión humana**, el Área de Gestión tiene los siguientes retos:
 - a) Darles a las personas la importancia debida en la construcción de la ventaja competitiva, generando un valor agregado en las personas.
 - b) Preocuparse por los problemas de la organización, reduciendo desperdicios, mejorando la calidad y apoyo a la responsabilidad social de la empresa.
 - c) Debe ser capaz de hallar las necesidades del cambio, logrando que las personas se adapten a dicho cambio, fomentando una cultura abierta para ese tipo de tendencias.
 - d) Buscar resultados acordes con todo el personal.
 - e) Dominar el lenguaje del negocio y materializar los resultados económicos.
 - f) La gestión del conocimiento debe posicionarse en los activos intangibles de cualquier organización.
 - g) El área del centro de costos debe convertirse en un centro de inversión.

- **Factores generadores de cambio en la gestión humana**, se dice también que hay diversas fuentes de cambios que afectan la gestión humana, integradas en:
 - a) **Globalización:** Las empresas u organizaciones *“tendrán que crear una infraestructura de empleados para contratar, entrenar y motivar, haciéndolo funcionar con una perspectiva global”*. Según Ulrich (como se citó INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004).
 - b) **Tecnología:** Factor generador de cambios en la gestión humana al momento de realizar un trabajo. *“Permite la distribución de poder, de funciones y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa”* Según Ulrich (como se citó INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004).
 - c) **Rediseño organizacional:** Se dice que las organizaciones deberán poner mayor énfasis en las competencias de la misma empresa, antes de enfocarse en los elementos financieros y/o físicos.

Se podría decir entonces, que el Talento humano requiere de manera conjunta de capacidades, compromiso y acción para alcanzar los resultados propuestos, aunque estos hayan tenido en su momento buenas intenciones. Es decir; Si el trabajador cuenta con capacidad y actúa, podrá

alcanzar los objetivos, pero no tendrá en deseo ni el compromiso de innovar, ni ser proactivo. Pero, si el trabajador tiene el compromiso y la capacidad, pero no actúa no alcanzara los objetivos deseados; puesto que, otro se habría adelantado.

En pocas palabras, la globalización convierte al Talento humano como el activo más valioso que tiene la Institución y/ organización.; siendo este un factor estratégico para el desarrollo sostenible.

2.3.Marco conceptual

Liderazgo:

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en el grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. Ileana, Alfonso Alvero y Tillan (1999, p.1)

Democracia:

Democracia significa que la cracia esté al servicio del demos, que se gobierne para beneficio del pueblo bajo concepciones de justicia de las que se deriven programas de bien público y se da a través de la libre competencia entre partidos políticos. La democracia sólo puede florecer dentro de un Estado de Derecho que establezca, a través de la ley, que los derechos y deberes, así como las libertades básicas, sean iguales para todos y que procure la distribución de la riqueza y de los empleos a través de

mecanismos eficaces que mitiguen las desigualdades naturales y sociales, por lo cual debe vincularse con las fuentes de ingreso. Suarez (2012, p. 25)

Talento Humano:

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Chiavenato (2009, p. 05)

2.4.Hipótesis

Hipótesis general

El Liderazgo Democrático desarrolla de manera positiva el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.

2.5.Variables. Operacionalización de la variable

Las variables a ser desarrolladas en la presente investigación son las siguientes:

2.5.1. Variable Independiente

Liderazgo Democrático

2.5.2. Variable Dependiente

Desarrollo del Talento Humano

Cuadro N° 01

Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	N° ITEM
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</p>	<p>El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo</p> <p>Alfonso Sánchez, Ileana Regla, Alvero Pérez, Yoandra, & Tillán Gómez, Sahilyn. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED, 7(2), 132-135.</p>	Liderazgo	Resolver con eficiencia y eficacia los problemas en equipo, motivando la participación del personal	Ítems 1, Ítems 9, Ítems 16,
		Compromiso	Pendiente del servicio al personal, formando y haciendo crecer a cada uno de ellos como personas y como profesionales.	Ítems 2 Ítems 3, Ítems 4, Ítems 5, Ítems 8, Ítems 17, Ítems 18
		Conocimiento	Conocimiento profundo del ámbito en el cual se desarrolla	Ítems 6, Ítems 7,
<p>VARIABLE DEPENDIENTE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>El desarrollo del Talento Humano es una forma moderna de describir lo que anteriormente era la administración o dirección de personal. Pero para algunos autores encuentran diferencias con respecto a esta última. La</p>	Seguridad	Disciplina al reconocimiento, evaluación de lugares de trabajo del personal administrativo.	Ítems 10, Ítems 11, Ítems 12, Ítems 13, Ítems 14
		Motivación	Genera autenticidad e interés sincero por	Ítems 15,

	<p>Dirección del recurso Humano para ellos se encuentra más limitada.</p>		<p>los que les rodean, construyendo e inspirando para superar desafíos.</p>	<p>Ítems 19, Ítems 20, Ítems 21</p>
	<p>Lloyd L. Byras y Leslie W. Rue (1997)</p>	<p>Reconocimiento</p>	<p>Orientado a sus logros</p>	<p>Ítems 22, Ítems 23, Ítems 24</p>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

El diseño de investigación es prospectivo, transversal, descriptivo y observacional, de carácter no experimental; puesto que, no habrá manipulación de la variable independiente.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo 2018.

3.2.2. Muestra

Se registró personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, 2018. Tomando como muestra de estudio para la presente investigación un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple y fue hallada con la formula siguiente:

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

Dónde:

N: Es el tamaño de la población. 637 como personal administrativo, la que se va a estudiar.

k: Para un nivel de confianza del 95%. Se le asignará a k el valor de 1.96.

- e:** Es el error maestro deseado. En este caso 0.05.
- p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, generalmente se suele suponer que $p=0.5$.
- q:** Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p=0.5$.
- n:** Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5).(0.5).637}{0.05^2 (637 - 1) + 1.96^2 (0.5).(0.5)}$$

La muestra que se utilizará será de 240 del personal administrativo

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Cuadro N° 02

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Entrevista.	<ul style="list-style-type: none">• Guía de entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Supervisores• Coordinadores• Personal administrativo
Análisis documental.	<ul style="list-style-type: none">• Fichas, resúmenes.	<ul style="list-style-type: none">• Informe de la Selección de personal por competencias.• Informe de calificación de puestos
Análisis de contenido.	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario	<ul style="list-style-type: none">• Supervisores• Coordinadores• Personal administrativo

Elaboración Propia

3.4. Diseño de investigación

$$M: (LD_1 \longrightarrow TL_2)$$

Dónde:

M : Muestra

LD₁ : Liderazgo Democrático

TH₂ : Talento Humano

3.5. Procesamiento y análisis de datos

3.5.1. Método

Encuesta (Cuestionario)

3.5.2. Descripción del procedimiento

3.5.2.1. De la aprobación del proyecto:

El primer paso para la realización del presente estudio de investigación fue la obtención del permiso para la ejecución, mediante la aprobación del proyecto por el Comité Permanente de Investigación Científica de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego con la correspondiente Resolución Decanal.

3.5.2.2. De la autorización para la ejecución

Una vez aprobado el proyecto se procedió a solicitar el permiso a las autoridades de la Universidad Privada Antenor Orrego explicándoles, la importancia de la

presente investigación con el fin de obtener los permisos correspondientes para la su correspondiente ejecución.

3.5.2.3. De la validez y confiabilidad del cuestionario

El cuestionario, de 24 preguntas, fue elaborado en base a las referencias bibliográficas consultadas y sometido a juicio de expertos. De esta manera obtuvimos la validez de contenido del instrumento.

Se aplicó un cuestionario a 20 personas, para la evaluación preliminar de los aspectos de forma y estructura (Semántica, redacción y grado de dificultad en el desarrollo del cuestionario), procediendo a corregir todo lo que sea necesario en los aspectos mencionados.

Se determinó la confiabilidad del cuestionario aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.711 el cual evidencian una confiabilidad aceptable.

3.5.2.4. De la selección de los sujetos para el estudio

Una vez que se consiguió el permiso para ejecutar el presente proyecto, se le explicó a cada personal administrativo los objetivos y la importancia de la presente investigación para así tomar la decisión de participar en el estudio de forma voluntaria.

Siendo así, se procedió a solicitar la firma del consentimiento informado de cada personal administrativo en la investigación (Anexo 1).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

IV. RESULTADOS

4.1.Propuesta de investigación

Se pretende en base a los resultados que la Universidad Privada Antenor Orrego, tome conciencia de lo investigado; puesto que, para obtener un mejor Talento Humano, se requiere contar con un buen líder para encaminarlo; por lo tanto, si contamos con un buen líder democrático en nuestra Institución, contaremos con un excelente talento humano; como consecuencia, obtendremos los resultados esperados.

4.2.Análisis e interpretación de resultados

TABLA 1

**LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA
ANTENOR ORREGO, TRUJILLO 2018**

Variable	Rho de Spearman	p
Liderazgo democrático	0.378	<0.001
Talento humano		

Interpretación: Se puede observar en el presente trabajo de investigación, que, si existe relación entre el Liderazgo Democrático y el Talento Humano, de un 0.001% según la tabla de significancia. A mayor Liderazgo Democrático mayor Talento Humano ($R=0.378$).

TABLA 2
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN LA UNIVERSIDAD
PRIVADA ANTENOR ORREGO, TRUJILLO 2018

Liderazgo democrático	N	%
Malo	8	3.33
Regular	33	13.75
Bueno	199	82.92
Total	240	100

Interpretación:

El 3.33% del personal administrativo, que equivale a 8 personas encuestadas, manifiestan que el Liderazgo Democrático – Variable independiente, es **MALO**.

El 13.75% del personal administrativo, que equivale a 33 personas encuestadas, manifiestan que el Liderazgo Democrático – Variable Independiente, es **REGULAR**.

El 82.92% del personal administrativo, que equivale a 199 personas encuestadas, manifiestan que el Liderazgo Democrático – Variable Independiente, es **BUENO**.

TABLA 3
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, TRUJILLO
2018

Talento humano	N	%
Malo	7	2.92
Regular	87	36.25
Bueno	146	60.83
Total	240	100

Interpretación:

El 2.92% del personal administrativo, que equivale a 7 personas encuestadas, manifiestan que el Talento Humano – Variable dependiente, es **MALO**.

El 36.25% del personal administrativo, que equivale a 87 personas encuestadas, manifiestan que el Talento Humano – Variable dependiente, es **REGULAR**.

El 60.83% del personal administrativo, que equivale a 146 personas encuestadas, manifiestan que el Talento Humano – Variable dependiente, es **BUENO**.

TABLA 4
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA
ANTENOR ORREGO, TRUJILLO 2018, SEGÚN SEXO

	Variable	Rho de Spearman	p
Masculino	Liderazgo democrático	0.399	<0.001
	Talento humano		
Femenino	Liderazgo democrático	0.366	<0.001
	Talento humano		

Interpretación:

Se puede observar en el presente trabajo de investigación que, si existe relación directa entre el Liderazgo Democrático y el Talento Humano de un 0.001%, según la tabla de significancia. A mayor liderazgo Democrático mayor Talento Humano tanto como el sexo masculino (R=0.399); como el sexo femenino (R=0.366), pero la relación es baja.

TABLA 5
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD PRIVADA
ANTENOR ORREGO, TRUJILLO 2018, SEGÚN EDAD

		Rho de	
Variable		Spearman	p
Menores (24-40)	Liderazgo		
	democrático	0.52	<0.001
	Talento		
	humano		
		Rho de	
Variable		Spearman	p
Mayores (41-58)	Liderazgo		
	democrático	0.287	<0.001
	Talento		
	humano		

Interpretación:

Se puede observar en el presente trabajo de investigación que, si existe relación directa entre el Liderazgo Democrático y el Talento Humano de un 0.001%, según la tabla de significancia. A mayor liderazgo Democrático, mayor Talento Humano tanto para el personal administrativo encuestado entre 24 a 40 años de edad (R=0.52); el personal administrativo encuestado entre 41 a 58 años de edad (R=0.287)

CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad, las organizaciones con mejor performance son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes. El clima organizacional es el factor principal en el desempeño de una organización y de sus equipos de trabajo. La presente investigación tiene como propósito establecer la relación que existe entre el liderazgo democrático y el desarrollo del talento humano de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.

Los resultados de la tabla 1 concluyen que a mayor liderazgo democrático mayor talento humano ($r=0.378$, $p<0,001$), aunque su correlación es baja. Kenichi Ohmae (Delgado N, Delgado D. Rev. Interam. Biblio. 2003) dice que la comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. El líder debe por medio de ella, compartir la misión y los objetivos, los resultados y las recompensas. Para que la química de equipo funcione debe tener la mezcla correcta de capacidades.

Lupano y Castro (INNOVA Research Journal) menciona que el liderazgo es indispensable para guiar a las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos; también es vital ya que da la posibilidad de contar con los mejores recursos, buena planificación, control y supervisión, pero si no se tiene un líder apropiado es difícil que sobreviva la organización.

El reconocimiento de la importancia de las personas para el desarrollo de las organizaciones especialmente por la posibilidad de construir ventaja

competitiva fundamenta en el talento humano ha volcado el interés de directivos e investigadores de gestión human sobre los gerentes de dicha área. Con frecuencia se les critica, se les exigen resultados, se les demanda cambiar los roles y métodos y se espera más eficacia en su actuar (Ulrich, Losey y Lake) (INNOVAR, Calderón G, Naranjo J) Nuestros resultados nos muestran que en la Universidad Privada Antenor Orrego el liderazgo ejercido por el jefe del área influye de manera positiva en el talento humano. Esto significa que en la medida que el liderazgo del jefe avanza, el talento humano mejora.

La tabla 2 describe que el liderazgo democrático en la Universidad Privada Antenor Orrego es bueno (82,92%). Robbins menciona que el liderazgo es un proceso de influencia en que el gerente, mediante sus acciones favorece al movimiento del personal hacia un objetivo o meta común, siendo por tanto fundamental para conducir al personal de trabajo a ejercer un mejor desempeño laboral y mejorar el talento humano. Esta idea expresa la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de un trabajador.

Beltrán define el liderazgo democrático al punto de equilibrio entre la actitud permisiva y el exceso autoritarismo y que es el más adecuado para el uso de las empresas. Robbins y Cenzo describen que en el liderazgo democrático se debe involucrar a los empleados en la toma de decisiones, se delega autoridad propiciando la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo. Agüera menciona que el liderazgo democrático permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Becerra y Álvarez (El talento humano y la innovación empresarial) describen que el talento humano juega un papel importante en la innovación de las empresas, donde el conocimiento adquirido e incorporado en las personas contribuye a la obtención y uso de habilidades nuevas y existentes, en el desarrollo de nuevos productos y procesos, y en la introducción de nuevas formas de administración de las empresas. Esto determina la relevancia de la estructura organizacional para la administración de los recursos humanos en función de un mejor desempeño innovador en las empresas.

Según los resultados de la tabla 3, la Universidad Privada Antenor Orrego adopta una gestión de calidad de talento humano productiva (60,83%). Tienen clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así poder cumplir con una gerencia exitosa, que según Guedez es estratégica, organizadora, con liderazgo, integradora, controladora, tiene calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos.

Genesi y Suárez mencionan que la gestión de la calidad del talento humano empleadas en las organizaciones deben ser herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno laboral, permitiendo aplicar enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general. La gestión de la calidad del talento humano que se aplican en los procesos de una organización, deben tender a mejorar las prácticas directivas, dándoles soluciones a los problemas que se presenten, fijando márgenes de calidad, con

el propósito de atender diversas facetas las cuales deberían caracterizar el desarrollo organizacional.

Según nuestros resultados de la tabla 4 y 5, en la Universidad Privada Antenor Orrego, existe correlación entre liderazgo democrático y talento humano en ambos sexos ($r=0.399$, $p<0,001$ en hombres y $r=0.366$, $p<0,001$ en mujeres) y de distintos rangos de edad ($r=0.52$, $p<0,001$ en rango de edad de 24-40 y $r=0.287$, $p<0,001$ en rango de edad de 41-58). Esto se debería a que, en cada una de sus direcciones, guían a su talento humano hacia objetivos estratégicos, probablemente invirtiendo en su desarrollo de habilidades de los empleados y los conocimientos requeridos a través de la prestación de programas de capacitación, y estarán más propensas a desarrollar, sostener e incrementar sus procesos de innovación.

La participación de la función del talento humano a nivel estratégico (en definir los rumbos y propiciar la infraestructura adecuada) y el nivel operativo (en preparar las personas y dotarlas de las habilidades requeridas a través de formación o adquisición de las mismas en el medio externo), puede garantizar la satisfacción de una configuración propia, según sea la estrategia, el tipo y el grado de innovación.

CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación se puede observar que, a mayor Liderazgo Democrático, hay mayor Gestión en el Talento Humano, pero la relación es baja.
- El 3.33% del personal administrativo manifiestan que el Liderazgo Democrático es **MALO**, y el 82.92% del personal administrativo manifiesta que es **BUENO**.
- El 2.92% del personal administrativo manifiestan que el talento humano es **MALO**, y el 60.83% del personal administrativo manifiesta que es **BUENO**.
- Según el sexo masculino y femenino, se puede apreciar que no hay mayor variación de relación en cuestión de sexo siendo de 0.399% para el sexo masculino y 0.366% para el sexo femenino.
- Según edad entre 24 a 40 años se puede apreciar que existe relación alta de un 0.52% a comparación del personal administrativo de 41 a 58 años de edad, que es de 0.287% baja.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Universidad Privada Antenor Orrego Promueva capacitaciones enfocadas más a las habilidades blandas en todos los niveles de la organización.
- Se recomienda que lo jefes mantengan constante capacitación para evitar estrategias trilladas y puedan estimular a su equipo de trabajo.
- Promover actividades de relaciones humanas que logren unir a todo el personal administrativo, donde puedan interactuar y reconocer la importancia que tiene para la universidad que ellos trabajen en equipo.
- Una vez conseguido elevar el nivel esperado entre el líder y el Talento humano, los jefes deben de esforzarse por mantener o elevar ese mismo nivel, realizando estudios esporádicos para reforzar las debilidades que el informe pueda arrojar.
- Se recomienda un proceso de mejora del talento humano tomando en cuenta que es un factor fundamental para elevar la motivación del personal de la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

1. Keith Davis y John w. Newstrom (1992). *“Comportamiento humano en el trabajador – Comportamiento Organizacional”* DIRCA Impresores, S.A. DE C.V.
2. Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue (1997), *“Gestión de Recursos Humanos”* Aravaca, Madrid: Lavel S.A
3. Lynda Gratton (2001), *“Estrategias de Capital Humano”* Madrid: Prentice Hall.
1. Paul Pigors y Charles A. Myers (1984), *“Administración de personal, Un punto de vista y un Método”* México: Continental S. A. de C. V.

Artículos

4. Alfonso Sánchez, Ileana Regla, Alvero Pérez, Yoandra, & Tillán Gómez, Sahilyn. (1999). *Liderazgo: un concepto que perdura*. ACIMED, 7(2), 132-135. Recuperado en 21 de mayo de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es.
5. Barreto, Ariel, & Azeglio, Armando. (2013). *La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires- Argentina*. Estudios y perspectivas en turismo, 22(6), 1140-1159. Recuperado en 22 de mayo de 2018, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000600007&lng=es&tlng=es.
6. Becerra y Álvarez “El Talento Humano y la Innovación empresarial en

el contexto de las redes empresariales: El clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia” www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n119/v27v119a11.pdf

7. Calderón y Naranjo “Competencias laborales de los gerentes de talento humano” como se citó INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004 <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>
8. Cardona, Montes, Vásquez, Villegas y Brito (2007) “Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral” Semillero de Investigación en Economía de EAFIT-SIEDE-Grupo de estudios sectoriales y territoriales-ESyT <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287/1166>
9. Esther López Martínez, (2013), “*La Importancia del Liderazgo en las organizaciones*”, Universidad Autónoma de Barcelona.
10. Genesi y Suarez “Gestión de Calidad del Talento Humano en las organizaciones educativas inteligentes” como se citó en Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, 99. 116-155 Fundación Miguel Unanuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela www.readlyc.org/pdf/709/70916424006.pdf
11. Martín Manjarrés, Soraya “Artículo de reflexión: la Pregunta de Investigación Aplicación de los principios éticos a la Metodología de la Investigación” https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/58_59_02.pdf
12. Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las

organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 04 de marzo de 2019, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es)

13. Mónica García-Solarte, “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales” (Vol. I, N° I, 2015, enero-junio) <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
14. Nora Delgado, Dolores Delgado “El líder y el liderazgo: Reflexiones” como se citó en Rev. Interam. Bibliot. Medellín (Colombia) Vol. 26 N° 2 julio-diciembre de 2003. ISSN 0120-0976.
15. Pariente Fragoso, José Luis “Algunas reflexiones en torno al concepto del Liderazgo” 153-189. Recuperado en diciembre de 2018, de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf.
16. Ponce Vidal, Ricardo Antonio (2008), “*El Liderazgo y su relación con el Rendimiento Académico*” Universidad del Bio-Bio de Chillán.
17. Raul Ferrer “La influencia del factor humano, el Liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional” scielo.iics.una.py/pdf/riics/v11n1/v11n1a08.pdf
18. Saavedra Alberca, Jaime Manuel (2017), “*Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del Talento humano*” Universidad de Extremadura.
19. Suárez-Íñiguez, Enrique. (2012). *Teoría de la democracia: Una propuesta integradora. Estudios políticos (México)*, (25), 11-23. Recuperado en 22 de mayo de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-

[16162012000100002&lng=es&tlng=es.](https://www.gestion.org/16162012000100002&lng=es&tlng=es)

Linkografías

1. [https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/diez-diferencias-jefe-lider- 109952](https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/diez-diferencias-jefe-lider-109952) (25.01.2016, 4:59pm)
2. <https://www.gestion.org/el-liderazgo-democratico/>

ANEXOS

ANEXO 01

ESCUELA DE POSGRADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

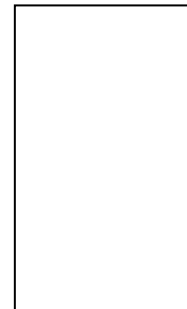
Yo..... con
DNI..... acepto participar en el trabajo de investigación titulado:
“Liderazgo democrático para el desarrollo del Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018” autorizando la participación de dicho estudio.

Firmo este documento como prueba de mi aceptación, habiendo sido antes informado sobre la finalidad del trabajo. Además de haberseme aclarado que no hare ningún gasto, ni recibiré ninguna contribución económica por mi participación.

Responsable del trabajo: Carol Denisse Calle Cotos

Fecha de aplicación:

Firma



ANEXO 02

CUESTIONARIO

Liderazgo democrático para el desarrollo del Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.

DATOS:

Edad: _____ Sexo: ____ Fecha: _____

La presente encuesta tiene como objetivo central analizar el Liderazgo democrático para el desarrollo del Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018. La sinceridad con que respondan a los enunciados será de gran utilidad para la investigación. La información que se proporcione será totalmente confidencial y solo se manejarán resultados globales. La respuesta a este cuestionario es voluntaria por lo que usted está en su derecho de contestarlo o no contestarlo.

Instrucciones:

Lee cuidadosamente cada uno de las oraciones que aparecen a continuación, por cada frase hay 5 alternativas usted tendrá que elegir UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para usted. Marca la alternativa que tú creas conveniente. Responde a todas las preguntas. Recuerda que no hay respuestas “buenas” o “malas”.

Las alternativas son las siguientes:

- 1. Completamente en desacuerdo**
- 2. En desacuerdo**
- 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo**
- 4. En acuerdo**
- 5. Completamente de acuerdo**

N°	DETALLE	1	2	3	4	5
1	El jefe de área realiza su trabajo demostrando Ética, responsabilidad y cordialidad					
2	Se siente cómodo(a) con el trato que ofrece el jefe de área					
3	El jefe de área está pendiente de alguna inquietud que Usted tenga					
4	El jefe brinda total apoyo cuando Usted realiza su trabajo					
5	El jefe genera la confianza necesaria para que Usted realice un trabajo eficiente y eficaz					
6	El jefe comprende todo lo concerniente a su área					
7	Cree que el jefe de área tiene suficiente conocimiento y dominio del trabajo a su cargo					
8	El jefe de área muestra seguridad en lo que hace					
9	Durante la labor administrativa que realiza recibe un trato cordial por parte del jefe					
10	Le genera comodidad y confort el ambiente de trabajo donde desempeña su labor					
11	La Universidad Privada Antenor Orrego le genera un ambiente de completa seguridad y confianza					
12	Percibe que los bienes muebles y/o materiales de oficina utilizados están en adecuadas condiciones					
13	Trabaja en un ambiente limpio y aseado					
14	Cuenta con los recursos suficientes para desarrollar su labor					
15	Está satisfecho con la forma de trabajar del jefe de área					
16	A percepción suya, la labor que realiza el jefe de área es calificado como muy bueno					

17	El jefe de área genera complicaciones y disgustos cuando se trata de trabajar					
18	Reconoce como excelente la labor del jefe de área					
19	Cuando hay un acto injusto, el jefe de área lo respalda en todo momento					
20	El jefe de área te permite capacitarte para que logres un desempeño mejor					
21	El jefe de área te motiva a seguir superándote, brindándote la confianza necesaria					
22	Siente que hay oportunidad para crecer profesionalmente en la Universidad Privada Antenor Orrego					
23	Se siente reconocido como persona y como profesional en su centro de labor					
24	Se siente reconocido como persona y como profesional por los años entregados a su centro de labor					

ANEXO 03

DISTRIBUCIÓN DE CUESTIONARIO SEGÚN VARIABLES

**Liderazgo democrático para el desarrollo del Talento Humano en la
Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.**

N°	DETALLE
1	El jefe de área realiza su trabajo demostrando Ética, responsabilidad y cordialidad (Liderazgo)
2	Se siente cómodo(a) con el trato que ofrece el jefe de área (Liderazgo)
3	El jefe de área está pendiente de alguna inquietud que Usted tenga (Liderazgo)
4	El jefe brinda total apoyo cuando Usted realiza su trabajo (Liderazgo)
5	El jefe genera la confianza necesaria para que Usted realice un trabajo eficiente y eficaz (Liderazgo)
6	El jefe comprende todo lo concerniente a su área (Liderazgo)
7	Cree que el jefe de área tiene suficiente conocimiento y dominio del trabajo a su cargo (Liderazgo)
8	El jefe de área muestra seguridad en lo que hace (Liderazgo)
9	Durante la labor administrativa que realiza recibe un trato cordial por parte del jefe (Liderazgo)
10	Le genera comodidad y confort el ambiente de trabajo donde desempeña su labor (Talento Humano)
11	La Universidad Privada Antenor Orrego le genera un ambiente de completa seguridad y confianza (Talento Humano)
12	Percibe que los bienes muebles y/o materiales de oficina utilizados están en adecuadas condiciones (Talento Humano)
13	Trabaja en un ambiente limpio y aseado (Talento Humano)
14	Cuenta con los recursos suficientes para desarrollar su labor (Talento Humano)
15	Está satisfecho con la forma de trabajar del jefe de área (Talento Humano)
16	A percepción suya, la labor que realiza el jefe de área es calificado como muy bueno (Liderazgo)

17	El jefe de área genera complicaciones y disgustos cuando se trata de trabajar (Liderazgo)
18	Reconoce como excelente la labor del jefe de área (Liderazgo)
19	Cuando hay un acto injusto, el jefe de área lo respalda en todo momento (Talento Humano)
20	El jefe de área te permite capacitarte para que logres un desempeño mejor (Talento Humano)
21	El jefe de área te motiva a seguir superándote, brindándote la confianza necesaria (Talento Humano)
22	Siente que hay oportunidad para crecer profesionalmente en la Universidad Privada Antenor Orrego (Talento Humano)
23	Se siente reconocido como persona y como profesional en su centro de labor (Talento Humano)
24	Se siente reconocido como persona y como profesional por los años entregados a su centro de labor (Talento Humano)

ANEXO 04

MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Liderazgo democrático para el desarrollo del Talento Humano en la
Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿De qué manera el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cómo el Liderazgo Democrático desarrolla el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar en qué nivel se encuentra el liderazgo democrático en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018. Describir cómo se gestiona el desarrollo del talento humano en la Universidad Privada 	El Liderazgo Democrático desarrolla de manera positiva el Talento Humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018.	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Liderazgo Democrático</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Desarrollo del Talento Humano</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado:</p> <p>De acuerdo a la orientación: básica</p> <p>De acuerdo a la técnica de contrastación: Descriptiva</p> <p>De acuerdo al periodo: Transversal</p> <p>De acuerdo a la evolución del fenómeno: Descriptiva</p> <p>De acuerdo a la comparación de los problemas: Descriptiva</p>

	<p>Antenor Orrego, Trujillo 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar cómo el Liderazgo Democrático desarrolla el talento humano en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo 2018. 			<p>De acuerdo a la interferencia del Investigador: Observacional.</p> <p>METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizara el diseño; puesto que, se realizará sin manipular las variables.</p>
--	---	--	--	---