



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa**

**AUTORA:**

Br. Margarita de la Flor Carbajal Anyaypoma

**ASESOR:**

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA-PERÚ**

**2018**

Página del Jurado

---

Presidente

---

Secretario

---

Vocal

### **Dedicatoria**

A mi madre por ser la mujer que me llena de orgullo y porque no hay manera de devolver lo que me ofreció desde que nací.

A mis hijos que son la inspiración, para cumplir mis ideales y quienes son un pilar fundamental en mi formación como persona, así mismo estuvieron siempre en todo momento apoyándome.

### **Agradecimiento**

En todo momento a la institución formadora, toda vez que con sus sabias enseñanzas y sus exigencias, ha labrado la herencia del conocimiento en mi persona.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Br. Margarita de la Flor Carbajal Anyaypoma, estudiante del Programa Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con D.N.I 19804533, con la tesis titulada: Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, Julio de 2018

---

Br. Margarita de la Flor Carbajal Anyaypoma  
DNI N° 19804533

## Índice

	<b>Pág.</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas	26
1.4. Formulación del problema	45
1.5. Justificación del estudio	46
1.6. Hipótesis	49
1.7. Objetivos	49
<b>II. Método</b>	<b>58</b>
2.1. Diseño de investigación	59
2.2. Variables, operacionalización	64
2.3. Población y muestra	68
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	69
2.5. Métodos de análisis de datos	78
2.6. Aspectos éticos	79
<b>III. Resultados</b>	<b>80</b>

<b>IV. Discusión.</b>	110
<b>V. Conclusiones</b>	111
<b>VI. Recomendaciones</b>	113
<b>VII. Referencias.</b>	116

#### **Anexos**

- Instrumentos
- Validación de instrumentos
- Matriz de consistencia
- Data de la prueba piloto
- Resultado de confiabilidad
- Data de la muestra
- Carta de presentación
- Constancia de la IE que certifica que el instrumento ha sido aplicado

## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión del talento humano.	67
Tabla 2	Operacionalización de la variable liderazgo directivo	68
Tabla 3	Valoración expresiva de la escala Likert para variable gestión del talento humano.	71
Tabla 4	Escala de valores de la baremación de la variable gestión del talento humano	72
Tabla 5	Valoración expresiva de la escala Likert para variable liderazgo directivo	73
Tabla 6	Escala de valores de la baremación de la variable liderazgo directivo	73
Tabla 7	Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos de la Universidad.	75
Tabla 8	Interpretación del coeficiente de confiabilidad para las variables de estudio	76
Tabla 9	Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento gestión del talento humano	77
Tabla 10	Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento liderazgo directivo	79
Tabla 11	Lectura de la prueba estadística la correlación de Rho Spearman.	82
Tabla 12	Resultados entre la gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	83
Tabla 13	Resultados entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	84

Tabla 14	Resultados entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	85
Tabla 15	Resultados entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	86
Tabla 16	Resultados entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	87
Tabla 17	Prueba de normalidad de la variable y dimensiones para determinar el uso del procedo estadístico.	88
Tabla 18	Correlación entre gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	89
Tabla 19	Correlación entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	90
Tabla 20	Correlación entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	91
Tabla 21	Correlación entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018	92
Tabla 22	Correlación entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	94

## Índice de figuras

		<b>Pág.</b>
Figura 1	La gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	93
		94
Figura 2	La capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	
		96
Figura 3	El desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	
		97
Figura 4	La evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	
		99
Figura 5	Las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.	

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Respecto a la metodología: de enfoque cuantitativo, paradigma positivista, método científico, tipo básica, y diseño descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 115 docentes de la Institución Educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018 se hizo uso del muestreo no probabilístico de tipo censal, es decir el tamaño muestral estuvo representado por 115 participantes; el nivel de confiabilidad del instrumento se apoyó mediante el alpha de Cronbach equivalente a 0,893 y 0,825, con alta confiabilidad.

Los resultados más importantes obtenidos según la prueba estadística de Rho de Spearman aplicada a las variables de estudio, se obtuvo un valor de sig = .000 menor que el nivel de significancia de 0.05, haciendo que se rechace la  $H_0$ , con una correlación positiva alta ( $r=0.862$ ), concluyendo que existe relación directa entre gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

*Palabras clave:* Gestión del talento humano, liderazgo directivo, dirección, desarrollar personas, rediseñar la organización, gestionar la instrucción en la escuela.

## Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between human talent management and managerial leadership according to the perception of the teachers of the educational institution N ° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Regarding the methodology: quantitative approach, positivist paradigm, scientific method, basic type, and descriptive correlational design. The population consisted of 115 teachers from the Educational Institution N ° 3049, UGEL 02, non-probabilistic census sampling was used, that is, the sample size was represented by 115 participants; the reliability level of the instrument was supported by de Cronbach's alpha equivalent to 0.893 and 0.825, with an acceptable level range.

The most important results obtained according to the Spearman's Rho statistical test applied to the study variables, a value of  $\text{sig} = .000$  was obtained lower than the level of significance of 0.05, causing the  $H_0$  to be rejected, with a high positive correlation. ( $r = 0.862$ ), concluding that there is a direct relationship between human talent management and managerial leadership according to the perception of the teachers of the educational institution N ° 3049, UGEL 02, 2018.

**Keywords:** Human talent management, leadership, direction, develop people, redesign the organization, and manage instruction in the school.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

El capital humano, es actualmente un elemento que toda empresa debe cuidar. Con él logra éxitos, aumenta el valor de su producción y sus ventas, es decir le provee beneficios.

Teniendo presente la importancia que cada empresa debe ir de la mano con el talento humano de sus trabajadores que le dotan de relaciones positivas con calidad y condiciones apropiadas. Calificando el término competente, como aptitud, facultad para el desempeño con éxito, cae por su propio peso que se tiene la necesidad de ser competitivos, más que ello, salir adelante, ganar, superar.

La riqueza de la evolución se plasma incluso en los diversos nombres que ha adquirido en la administración: gestión del talento humano, administración de personas. La conexión en la actualidad es mundial. La ciencia que hace posible esta relación en varios aspectos con el orbe es la administración y su soporte es la gestión de personas. Visto de varias maneras, en la actualidad conservar en las filas de la empresa a un buen trabajador es haber descubierto una fuente de incalculable valor. No solo crece la persona, también lo hace la entidad e incluso las personas que rodean al buen trabajador. Es grandioso.

En el campo educativo también se ha de tomar estas iniciativas, dotarle a docentes y directivos de competencias, capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas y aptitudes del área educativa.

Crítica situación. No todas las escuelas poseen directivos que lideren el proceso, con cualidades de gestores y líderes a la vez. Juega un papel preponderante identificar la línea de enseñanza y preparación de un docente en su centro de estudios. Con capacidades para persuadir, inspirar, conmover y movilizar grupos de personas para que actúen de manera sincronizada y en equipo. El principio rector de una buena gestión en educación primero partirá de organizar los actores, escucharlos y con ellos afrontar las iniciativas. Con este principio, el efecto se verá multiplicado ciento por uno.

El segundo principio que desde una modesta posición se quiere establecer es la disminución de la rotación de los directivos en las diferentes instituciones. La UGEL tiene esta responsabilidad. Personal con cargo de director que debe responder múltiples procesos administrativos solo causa zozobra y desgano en el personal administrado.

Consecuente con estos principios, se tiene el aporte de Marina (2003), quien reúne la esencia de Gestión del talento humano dentro de su libro El vuelo de la inteligencia; las ideas que propugna van en el orden de las manifestaciones de cambio a galope. Sin embargo hace ver la presencia de tres pilares, ellos son la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje equivalente a capacitación. En esto versa o se mueve alguna empresa que ha sabido aquilatar el valor de honradez y disciplina de sus trabajadores ¿Cómo lo ha logrado? No precisamente buscando un contingente de ellos, sino capacitándoles para que funcionen solamente en el puesto que les corresponda y desde ahí que hagan un trabajo de calidad.

A nivel de UGEL también hay estudios importantes, uno de ellos concluye que algunas instituciones están en auge; sin embargo debido a la falta de liderazgo directivo, cada año decrecen más por falta de organización, planificación y ejecución que debería considerar toda institución, lo que ha originado la deficiencia en la calidad educativa.

En esta coyuntura, los directores y docentes de las UGEL, al haber desmerecido los diagnósticos acerca de la problemática de las instituciones educativas en general y de las aulas en particular, son ajenos en la aplicación de métodos y técnicas educativas apropiadas, debiéndose a su falta de actualización y capacitación.

Con lo descrito, la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima es una entidad, con un diseño curricular institucional orientado a cumplir mejoras a largo plazo, compatible con el modelo pedagógico que propone: educación para el trabajo; sin embargo es notorio el escaso conocimiento de la toma de decisiones,

solución de conflictos y liderazgo como los componentes de la gestión del talento humano, los directivos no logran el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles al logro de los objetivos institucionales; los docentes muestran apatía, desinterés y poca participación en las actividades planificadas.

Por todo lo expresado, el propósito de la investigación es determinar la relación entre gestión del talento humano y liderazgo directivo en la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018. Al término, se propondrá un plan de mejora en función a los resultados de la medición con las variables de estudio, en búsqueda de los estándares para la calidad educativa, en beneficio de los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje, y trasladar estos resultados a otras instituciones educativas.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Antecedentes internacionales**

Los autores Medina y Gómez (2014), en su tesis titulada *El Liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*, plantearon el objetivo de elaborar modelo de formación de directivos, haciendo énfasis en la gestión humana y técnica. Estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño no experimental, descriptivo exploratorio. Hicieron uso de un cuestionario “ad hoc” y con él se valoró el conjunto de competencias que lleve a desarrollar actividades en el centro. Obtenidos los resultados, se prefiere un líder comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas educativas. Se esbozó una meridiana línea tendiente a establecer el puente entre los directores líderes y propuestas de mejoras docentes.

De la misma forma Arrieta (2014), con el estudio realizado en el municipio de Maracaibo del estado de Zulia, cuya tesis *Competencias gerenciales del directivo y talento humano de los docentes en las escuelas arquidiocesanas*. Buscó determinar el nivel en el cual se mantienen las competencias gerenciales del directivo y el talento humano de los docentes. Metodología de tipo descriptivo-

explicativo, con una muestra de 128 participantes. La distribución coincidió con las cifras de 36 gerentes y 92 docentes. A los primeros, se les administró el cuestionario: Competencias gerenciales del directivo, cuyos valores de validez de construcción, fue entre  $t_c = 2,21$  y  $t_c = 3,10$  para 12 grados de libertad y  $t$  teórica = 1,782 con una confiabilidad de  $r = 0,97$ ; y a los segundos, se les aplicó el cuestionario: Talento humano del docente, logrando los puntajes de  $t_c = 2,13$ . y  $t_c = 4,22$ , con igual grados libertad y  $t$  teórica, estableciéndose una confiabilidad de  $r = 0,92$ . Tabulada la tercera versión de cada cuestionario, se aplicó el tratamiento estadístico, calculándose medias aritméticas. Sus resultados establecieron valores de  $X = 2,86$  puntos para las competencias gerenciales, sustentadas por  $X = 2,77$  puntos de las competencias humanas;  $X = 2,93$  puntos en las administrativas y  $X = 2,89$  de la acción directiva; en tanto que el talento humano del docente obtuvo  $X = 2,77$  puntos fundamentada en  $X = 2,89$  puntos para método de desarrollo para personas:  $X = 2,71$  puntos. De transformación institucional y  $X = 2,73$  puntos. Los resultados permitieron resaltar, que los directivos de las escuelas arquidiocesanas tienen un nivel suficiente de competencias gerenciales y los docentes registraron un adecuado talento humano, por lo que se sugiere a estos educadores, mantenerse en los niveles antes referido. Se recomendó al personal directivo motivar a los docentes a mantener el nivel adecuado del talento humano del docente, porque ellos son fundamentales en el funcionamiento de las escuelas.

Entre tanto Pérez (2014), cuya tesis titulada *Propuesta gerencial para la gestión del talento humano en los programas de artes y cultura de las escuelas estatales*, con el objetivo de elaborar una propuesta gerencial para la gestión del talento humano en los programas de artes y cultura de las escuelas estatales en la parroquia Candelaria, municipio Valencia del Estado Carabobo. Estudio de tipo proyecto factible, diseño no experimental de campo. Tanto la población como la muestra coincidieron en equivalente número de veintiséis (26) docentes. En cuanto al resultado, en el nivel de toma de decisiones, todos ellos indicaron que no tienen participación en la toma de decisiones, igual en el reconocimiento de sus esfuerzos, y reclamaron un plan de gestión en su totalidad; en tanto el 96% afirmó no tener una comunicación horizontal. Esto llevó a concluir nivel bajo en la existencia de modelo de gestión, poca participación en toma de decisiones debilitado por la

burocracia y se sugirió se implemente la gestión de acuerdo a la propuesta entregada.

Siguiendo esta línea, Horn (2013), mediante el trabajo *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, desarrollada en una institución universitaria, buscó determinar los efectos del liderazgo directivo acoplando dos variables: el desempeño docente y su resultado de aprendizaje enfocado al contexto de Chile. Respecto al método, de enfoque cuantitativo, presentó un estudio de tipo básica no experimental. Debe destacarse que el estudio centra su temporalidad en el año 2009, donde se motivó a 645 escuelas y se tuvo la participación de 578 profesores; a cargo de Fundación Chile. Se aplicó cuestionarios SIMCE. El efecto del estudio se observó en la cifra pequeña de las varianzas equivalentes a 7 % y 8% (lenguaje y matemática respectivamente). Para determinar el avance se comparó con los detectados en los modelos intermedios realizados anteriormente cuyas cifras son de 11% y 28% en la misma relación de lenguaje y matemática.

Monroy (2013), destacó la tesis titulada *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. La efectividad fue analizada estratégicamente como objetivo del estudio. En cuanto al diseño metodológico estableció: tipo: descriptiva, documental con diseño de campo. Tanto la población como la muestra intencionadamente coinciden y corresponde a la institución motivo del estudio, 24 participantes. Mediante el cuestionario con respuestas cerradas y de categoría policotómica se obtuvo información. Se estimó que dieron respuesta al proceso de gerencia deseable, en concordancia con el desempeño de los docentes. Bajo la categoría “nunca” los resultados se mostraron así para: Supervisiones realizadas (84%), comunicación con el docente (67%), evaluaciones del trabajo docente (68%), planificación de actividades de supervisión (75%), estimulación de buenas relaciones interpersonales (84 %), equivaliendo también este porcentaje a la promulgación de valores a docentes y estudiantes. El liderazgo autoritario salió a relucir según los resultados. Entre los elementos débiles señaló dos: cumplir sus metas y no tomar en cuenta el trabajo de sus colaboradores.

## Antecedentes nacionales

El estudio de Pino (2017), con la tesis *Gestión del talento humano y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la RED N° 08, UGEL 06, Ate-Vitarte, 2016*, determinó relación entre gestión del talento humano y desempeño docente. El maestrista se valió de la metodología con enfoque cuantitativo, tipo básica; en este aspecto el diseño fue descriptivo correlacional. Aunque la población y muestra no es la misma sin embargo, se usó la técnica tipo muestreo no probabilístico intencionalmente por conveniencia, de 215 docentes participantes 134 formaron la muestra. De acuerdo al estadístico alpha de Cronbach, el grado de aceptabilidad del cuestionario usado fue alto (0,975). Para el resultado, según la campana de normalidad se analizó mediante el estadístico Rho de Spearman identificándose una relación moderada entre variables ( $r= 0652$ ), sin embargo permitió rechazar la  $H_0$ . Se dedujo seguir trabajando a fin de fortalecer esta relación.

En el mismo distrito Avalos (2017), desarrolló la tesis titulada *El liderazgo directivo y la gestión pedagógica de las instituciones educativas de educación secundaria de la red N° 08, UGEL 06, distrito de Ate-Vitarte, 2016*, propició determinar si existe relación entre las variables, destacó el trabajo en toda una red de la UGEL. Metodológicamente el estudio tuvo los siguientes componentes: enfoque cuantitativo, tipo básica, le corresponde el diseño descriptivo correlacional, transversal. De 155 docentes que formaron la población intencionalmente se seleccionó mediante muestreo no probabilístico a 100 participantes. Se usó como instrumento de verificación de la relación el cuestionario cuyo valor de confiabilidad alcanzó la cifra de 0.920. El resultado permitió afirmar la alta relación de las variables estudiadas ( $r=0.878$ ), análisis que se hizo valiéndose de la Rho de Spearman.

La novedad que impuso Del Castillo (2017), con la tesis *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Chaclacayo – 2016*. Tuvo la preocupación de lograr establecer la relación de dos variables. En cuanto a la mirada metodológica, en

resumen, corresponde al enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, tipo básica, diseño descriptivo correlacional cuya información fue recogida en un periodo específico. Al determinar la muestra, que tiene la característica probabilística censal equivalente a 82 trabajadores, la cifra coincidió con la población, trabajadores administrativos de igual número. Para el recojo de información de la muestra se usó cuestionarios con temática de acuerdo a cada variable (20 preguntas, cuyas respuestas tenían la característica Likert). Las dimensiones de cada uno fueron adecuadamente validadas. De acuerdo al análisis de resultados, la  $r=0.775$  (Rho de Spearman) estableció una relación moderada, permitiendo concluir que debe trabajarse en la búsqueda de mejorar la brecha entre gestión del talento humano y desempeño laboral en dicha institución.

Mediante la investigación de Aranda (2015) *Liderazgo pedagógico del director y su influencia en el desempeño de los docentes de la I.E. N° 129 Yamaguchi del distrito de Santa Anita- 2015*. Buscó determinar la relación existente entre variables. Metodológicamente posee un enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño descriptivo correlacional. Agregó además que tuvo un diseño no experimental – transeccional. El trabajo se centró en una población de 57 participantes, de los cuales mediante una fórmula estadística para poblaciones finitas se obtuvo la muestra de 50 docentes, con la característica que todos los miembros de la población tuvieron la posibilidad de ser elegidos. Conforme a las variables de estudio se hizo uso de instrumentos ya validados y su fiabilidad se corroboró con el estadístico Alpha de Cronbach. De los resultados se pudo determinar la relación alta entre las dos variables de estudio equivalente a la cifra de  $r=0.748$ . Es consecuente enunciar tanto de ida y de vuelta que a mayor liderazgo pedagógico le corresponde un mejor desempeño docente y viceversa.

Lucano (2013), en la investigación para sustentar su maestría, titulada *Liderazgo directivo y desempeño pedagógico en los docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 58, Jicamarca, Lurigancho Chosica 2013*, plasmó el objetivo de establecer relación entre liderazgo directivo y desempeño pedagógico, la institución a la que volcó su estudio corresponde a una de la cadena de colegios Fe y Alegría N° 58. Investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental,

transversal: descriptivo correlacional, es decir se aplica cuestionario a la muestra en un solo momento; el método usado corresponde al hipotético deductivo; para la selección de la población y muestra de acuerdo al tipo de conveniencia, coinciden en cuanto a número equivalente a 60 participantes; se aplicó dos cuestionarios, uno de liderazgo directivo, el siguiente en desempeño pedagógico. La prueba de hipótesis fue analizada mediante la fórmula Rho de Spearman. Según los resultados, se pudo determinar una relación moderada (0.520) entre las variables en estudio. La recomendación que fue necesaria destacar corresponde a fomentar la construcción de una corporación entre los docentes, cuerpo directivo e incluso con la presencia de padres de familia, de otro lado, fortalecer el mecanismo para que la relación entre variables logre ser directa, fuerte y sobre paradigmas de buena comunicación, relación productiva como de administración eficiente en la gestión.

### **Antecedentes locales**

Insertando la autoestima, el aporte de Pinedo (2016), fue desarrollar la tesis titulada *Gestión del talento humano en el desempeño y la autoestima del docente en el distrito del Callao de la Región Callao, 2015*; al trabajar con cuatro colegios buscó demostrar la influencia de la gestión del talento humano en las otras variables. La connotación metodológica: enfoque cuantitativo, tipo básica sustantiva, diseño correlacional causal. Para la selección de la población y muestra se usó la técnica del muestreo no probabilístico intencional. Los instrumentos estuvieron conformados por cuestionarios validados sistemáticamente y bastante cuidados. Las tablas destacaron la presentación de los resultados. Estos resultados permitieron ofrecer conclusiones que se han podido compartir con los docentes en relación al desempeño y autoestima.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### **Bases teóricas de la gestión del talento humano**

En cuanto al tema abordado Koontz y Weihrich (2004) precisan “que toda gestión es proceso de toma de decisiones sobre temas concretos vinculados a la organización sobre objetivos globales” (p. 33). Por ello debe entenderse que no se trata de una actividad menor, toda vez que su incumbencia afectará a toda la organización. Valga la propuesta que versa sobre todo al cumplimiento de los objetivos globales, que exige toma de decisiones muy concretas.

Ampliando el contenido Arias (2000) dijo:

Para la administración el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental considerar e talento humano, por ello es imprescindible que el adecuado manejo permita su desarrollo permanente, necesario para el ejercicio del cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva (p. 84).

Por otro lado los problemas que presentan diversidad de organizaciones empresariales de alcanzar sus metas, es la inexistencia de programas de gestión del talento como la existencia de malas prácticas que se llevan a cabo al gestionar talentos se deben por cuanto no se analizan determinadas variables. Al respecto, Saracho (2011) manifiesta que “el conocimiento experto es una de las variables menos consideradas que hoy en día utilizan las empresas a nivel global la cual posee dos dimensiones: profundidad y escasez” (p. 149).

Montes de Alonso (2006) expresó acerca del proceso de selección como un procedimiento cuya finalidad es dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que

suponen incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables (p. 46).

Acorde con lo expresado por Cubas (2013) quien señaló: el 88% de empresas consideran que existe una escasez de talento en el Perú, dado a la falta de claridad sobre las competencias necesarias que necesita el mercado laboral, a la carencia del plan estratégico en políticas de capacitación y la falta de experiencia en la posición requerida.

Werder (2006) menciona que el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir cuáles de los solicitantes identificados, debe ser contratado. Ese proceso termina cuando se toma la decisión de contratar a un los solicitantes (p.7)

No escapa a la investigación la importancia al respecto impregnada por Weber, Taylor y Fayol (teoría de la burocracia, organización científica y organización formal respectivamente). A principios del siglo XX la tendencia es la teoría de Fayol, es decir, la organización formal. (Barney y Wright, 1998, p.1) expresaron que son tres las razones por las que se elige a una determinadas persona; enfatizaron al talento como elemento de competencias, luego el enfoque integrador y en tercer lugar remarcaron la coherencia o ajuste con la organización.

Hoy se puede decir que existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica del talento humano (GTH) y son: la consideración del talento humano como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GTH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional. Lo anterior confirma que hoy en día no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos, activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones, crean la innovación en las organizaciones y generan ventaja competitiva

Mientras dura el auge, por otra parte del continente se hizo fuerte la idea de gestionar el talento para el progreso de las organizaciones. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow 1992), poniendo en consideración dos elementos: 1, el conocimiento; 2. ocupar cargo con amplia experiencia en los procesos de dirección de personal. El aporte de Shahrabi (2011), abraza la idea de la planeación en la organización, con el propósito de generar valor en ella. Este enfoque se cumple usando recursos, hablando un solo lenguaje y aportando alternativas de eficacia y eficiencia. El deslinde ético debe presentarse en todas las esferas de la organización.

El concepto de gestión, tiene actualmente cabida según consideró Alvarado (2006) en la implicancia del uso de las técnicas a la vez de instrumentos y procedimientos, propiamente para el manejo de los recursos que dispone la organización. En este sentido debe decirse que la gestión uniformiza todos los recursos, junto a los procesos involucrados en el mismo nivel de los objetivos o fines a alcanzar.

Teniendo en cuenta la definición Soto (2011) concibe como el proceso que apunta al logro de objetivos definidos con la participación del personal, sea cual fuere su número. En ese sentido, se coordinan actividades de trabajo con miras a una visión de bien o buen servicio. La gestión administrativa es entonces parte del trabajo administrativo cuya razón de ser es el cumplimiento de las metas de la organización (p. 17).

Se suma también al respecto la Unesco (2011), y determina los diversos actores en la realidad educativa. Considera al director, docentes, estudiantes y personal administrativo, padres y el resto de la comunidad. Un principio de relación entre ellos es la de generar ambientes y condiciones favorables para el aprendizaje.

### **Conceptualización de gestión del talento humano**

En este aspecto Dessler (2001) precisó: que el talento humano se compone, de un lado, por conocimientos derivados de estudios, capacitación y experiencia de

los trabajadores, y por otro lado las habilidades del personal y su grado de compromiso para con la institución. En todo ello radica la dedicación e importancia en desarrollar el talento, por cuanto conocimiento pueda adquirir, desarrollar sus habilidades, volcar experiencias, se refiere al talento humano. Desde luego, en muchas razones se mira este talento como elemento de productividad, aunque también es la razón de ser del hombre, un ser productivo. En resumen, el hombre es la base del éxito, el mismo que fácilmente no podrá ser reemplazado por una máquina.

Chiavenato (2004) afirmó que la gestión del talento humano, a través de las organizaciones, permite la colaboración eficaz de las personas para poder alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales. La gestión del talento humano en cuanto trabaja con el factor 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 selección, capacitación y evaluación entre otros (p. 9).

Koontz y Heinrich (1998) sostuvieron que en una organización, el elemento humano en participación es lo más importante para resultados eficaces, sin embargo dicha participación humana no es parte de los balances generales como debería ser, a pesar de que la selección y capacitación de personal se realiza para el cumplimiento eficaz de funciones dentro de la Institución (p. 364)

Evans y Lindsay (2008) precisan que la administración de los recursos humanos o gestión del talento humano engloba actividades diseñadas para satisfacer la necesidad de recursos humanos: abastecer y coordinar al personal de una organización. Por lo que son útiles las tareas de selección, capacitación y desarrollo de las personas (p. 256)

Para Alvarado (1998) en las instituciones educativas lo más importante, administrativamente, es la gestión del talento humano, por lo que es una actividad calificada que requiere capacidad y compromiso por la trascendencia estratégica

para el logro de los objetivos de la organización y de las personas que la conforman (p. 176)

Vásquez (2008) afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

Por su parte Rodríguez (2007) añade que los recursos humanos los forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores (p. 27)

Por lo tanto Quintanilla (2002), concluye que la gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan. (p. 40)

Para García, Sánchez y Zapata (2008), afirman:

Es la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa (p.16).

En síntesis, en toda organización, es recomendable que el eje principal de la gestión sea el talento humano. La clave del éxito de la institución es el talento

humano porque este ayuda a crear una mejor calidad de vida laboral y una mayor productividad: la motivación es un factor que incide en el desenvolvimiento y cumplimiento de sus funciones. Ello redundará en que la organización sea más competitiva en un mercado globalizado.

Las personas con talento deben ser consideradas, ellas son la clave del éxito. Si se ponen a hurgar en los determinantes de la motivación, fácilmente servirá para darse cuenta de la importancia que tiene para quien desea ser seleccionado y luego desarrollar una actividad económica dentro de la empresa. Los lineamientos o niveles de productividad, calidad y competitividad deben ser explicados con transparencia a este tipo de personal que no mezquinará en prodigarlo en relación a los demás trabajadores.

El encuentro con autores que aportan al estudio del tema enriquece la participación de Alles (2005) al explicar la gestión por competencia como un fruto de reflexiones estratégicas y acciones organizativas encaminadas a garantizar la coherencia de los objetivos empresariales, permitiendo apoyar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Surgen así varias preguntas que merecen ser respondidas. Dentro de ellas la más importante es cómo debe llevarse a cabo esa gestión. Este trabajo corresponde a incluir en los procesos de negocio y apoyo al mismo los flujos de información al mismo tiempo que el organigrama. Metodológicamente debe preocuparse en los procesos de negocio como base para la definición tanto de las actividades profesionales como de las competencias.

### **Dimensiones de la gestión del talento humano**

Chiavenato (2004) aporta principalmente los elementos consistentes del estudio por lo que se recoge de él las siguientes dimensiones:

#### **Dimensión 1. Capacitación de personas**

Chiavenato (2004), precisó que:

Se vincula capacitación y conocimiento, en la era tecnológica de la información, el conocimiento da un plus al individuo, dotándolo de mayor conocimiento para desempeñarse en un puesto de trabajo. De ahí que la educación sea vital para aumentar la productividad del conocimiento. Peter Drucker afirma que la responsabilidad no pasa solo por lo gerencial, sino por la organización total, como ente que promueva que el conocimiento sea productivo. El conocimiento es efectivo cuando es productivo y útil; es decir crea una diferencia visible: producir resultados, mejorar procesos, y generar un valor agregado (p. 305)

Para Schermerhorn (2003), la capacitación tiene como objetivo mejorar las habilidades y capacidades del personal en determinado cargo. Dicha capacitación es de naturaleza dinámica, requiere actualizaciones para satisfacer los requerimientos cambiantes en el cargo (p. 249)

En síntesis, hay capacitaciones en el mismo puesto de trabajo y capacitaciones fuera del escenario del trabajo. La rotación de cargos posibilita la capacitación al interior mientras se desempeña la labor concerniente al cargo.

La capacitación fuera del cargo se realiza fuera del escenario de trabajo. Se puede llevar a cabo dentro de la organización en una sala o centro de capacitación, o en un lugar fuera de la planta. Para esto existen programas de capacitación especial patrocinados por universidades, asociaciones comerciales o profesionales, y los logrados por convenio institucional.

Trata del adecuado entrenamiento que a la vez debe ser categórico, continuado y a profundidad. Es inversión que vista en mediano plazo tiene alcance como para un lustro de años.

La capacitación evita muchos riesgos de contraer enfermedades y que deba ausentarse incomodando el cumplimiento de sus labores. Complementado a ello Chiavenato (2009), hizo énfasis en el conocimiento, recurso fundamental para la

productividad, solo así se crea una diferencia visible en los productos. Es decir, un personal capacitado siempre aportará favorablemente. A la vez, enfatiza la técnica de la rotación por los cargos, quienes permitirán ampliar el rango de sus aptitudes.

## **Dimensión 2. Desarrollo de personas**

Chiavenato (2004, p. 302), precisó que dentro de un determinado periodo de tiempo la organización proporciona talleres o programas de aprendizaje, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

Desarrollar personas no sólo es proporcionar información técnica que redunde en el perfeccionamiento de habilidades y destrezas, sino también es proporcionar formación actitudinal, para que aprendan nuevas actitudes, hábitos y comportamientos que les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar requiere una visión integral del ser humano, pues no basta con informar, sino que se requiere el enriquecimiento de la personalidad humana.

El desarrollo de personas no solo está en relación directa con la educación del docente, la capacitación no solo se vincula con la inmediatez del cargo, todo ello es relativo. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del docente y su carrera futura, y ello va más allá del cargo actual, pero exige una mayor competencia como calidad docente.

En un ambiente de hiper competitividad, sólo sobrevivirán las instituciones y agentes más ágiles, capaces de anticiparse al proceso de cambios que pongan a su favor el factor sorpresa. Se evitará la precariedad laboral y el desempleo si se está a la altura de los requerimientos laborales.

Por otro lado Alles (2005), sostuvo que dentro del proceso de desarrollo de personas incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (p. 49). Ante esta conceptualización, Rojas (2003, p. 50), indicó que la evaluación

externa y la acreditación son mecanismo para la mejora de la calidad del desarrollo docente.

Las personas se desarrollan en un marco preciso de tiempo. Se trata de dar formación básica a fin que adquieran nuevas actitudes, juntos a ideas y soluciones, que rehagan sus hábitos que les llevará a ser más eficaces. En resumen se debe formar a la persona, es ahí donde inicia a tener señal de su enriquecimiento humano.

### **Dimensión 3. Evaluación del desempeño**

Chiavenato (2008) consideró que dentro del sistema administrativo, la medición del desempeño del colaborador o su productividad laboral en un determinado periodo previo es lo que se entiende por evaluación del desempeño. (p. 245)

La evaluación del desempeño implica valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña en el marco de las metas y los resultados que con su desempeño la organización pretende alcanzar. Entonces, se tiene tanto la valoración de las competencias de una persona como su aportación hecha al negocio de la organización.

### **Dimensión 4. Relaciones con los empleados**

Chiavenato (2008) precisó que:

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización (p. 447). Es necesario considerar lo siguiente: Ambiente de trabajo, reuniones, conflictos laborales, comunicación, cooperación, solución de problemas, clima de cordialidad.

Frente a las relaciones con los empleados es necesario considerar lo siguiente: Ambiente de trabajo, reuniones, conflictos laborales, comunicación, cooperación, solución de problemas, clima de cordialidad, confianza y sinceridad, solución de conflictos y Respeto y cordialidad

Trebilcock (2000), sostuvo que todo sistema de relaciones laborales comprende también valores sociales como la libertad de asociación, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de la optimización de beneficios, y técnicas, por ejemplo, métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos” (p. 21).

Para Córdova (2005), consideró que:

A nivel institucional directivos y trabajadores deberían mantener una buena comunicación y relación de pertenencia institucional, por lo que los trabajadores no pueden estar al margen de la toma de decisiones para beneficio de la organización. La solución de conflictos entre trabajadores y directivo es crucial para un buen ambiente laboral y una predisposición mayor para lograr los resultados previstos (p. 45)

## **Liderazgo directivo**

### **Bases teóricas del liderazgo directivo**

Según Kurt Lewin citado por Butrón (2014), dado el experimento de norteamericanos en 1939, dirigido por docentes de la universidad de Berlín y de Iowa. La actividad extiende la idea de la sumisión de los nazis en contraposición del liderazgo de Hitler. Se trató de establecer grupos cada uno para llevar a cabo un estilo de liderazgo. Al primer grupo se le negó toda posibilidad de reclamar, solo debía hacer caso, implantándose el estilo autoritario. El segundo debía tener un monito democrático, con la característica que sometía a debate toda situación y buscada la iniciativa de cada participante. El tercero tenía libertad total de desarrollar el trabajo como fuera de su agrado ¿Qué pasó? El extremo del primer

grupo fue de excesiva competitividad que llevó a la descalificación de los demás solo queriendo imponer cada uno su punto de vista. El segundo desarrolló valores de compañerismo y alcanzó los objetivos, siendo un trabajo disciplinado. Y como se esperaba del tercer grupo no se logró nada, desarrollaron apatía, conductas anárquicas e imposibles de controlar.

Según los autores Zenger y Folkman (2013), Ríos (1995) y por Charaja (2011), haciendo eco la justificación de la parte superior, hicieron ver que de acuerdo a lo propuesto por Lewin, los estilos de liderazgo han de considerarse de acuerdo a las personas que interrelacionan con uno. Al hacer descansar un momento la reflexión, se debe afirmar que el experimento del catedrático se realizó con niños, carentes de picardía, de avaricia, libre de sabotajes. Esta idea debe trasladarse a cualquier institución, dado que será imposible de encontrar reacciones similares felizmente. Se encontrará desde trabajadores mezquinos que solo desean pasar la hora, hasta otros muy encomiables que ayudan, siempre con una mirada adelante

No se puede ejercer un solo estilo de liderazgo para estos diferentes tipos de trabajadores. Se tiene que combinar de acuerdo al rubro de personas. Por consiguiente, en toda organización humana, sus miembros deben saber asumir distintos estilos según las personas con quienes deben interactuar, de acuerdo a las metas que la organización quiera alcanzar. En conclusión la combinación de los tres estilos es el pedido que los trabajadores hacen para la marcha de sus organizaciones. Debiera mirarse con buenos ojos, empero, se ve algunos elementos sueltos que quisieran no aceptar la propuesta. Desde el lado de la actividad cotidiana, el que dirige la institución deberá darle practicidad a este principio en el que los tres estilos deben estar presentes.

Manteniendo la secuencia, Chiavenato (2014) sostuvo los tres estilos. La primera perspectiva corresponde al estilo autoritario, caracterizado por la centralización de las decisiones. Como resultado se puede coleccionar frustración y agresividad de los participantes; no se sienten a gusto pero no lo manifiestan por los temores fundados del líder; pero también acaba y la debacle inicia cuando no

se encuentra el líder, empiezan compartiendo con el compañero sus sentimientos reprimidos. Al segundo grupo lo caracteriza comunicaciones con niveles: espontánea, franca y cordial. El trabajo debe continuar incluso cuando el líder se ausenta por la inyección del grado de responsabilidad y compromiso.

Para complementar con otros nombres se publica el aporte de Gutiérrez (2010) quien al estilo autoritario lo denomina coercitivo, al estilo democrático y liberal, los denomina permisivo y *laissez faire*.

Para la Unesco (2005, p. 195) el liderazgo consiste en convertir sus emociones, cualidades y acuerdos, así como las experiencias con finalidad de optimizar la cultura de la escuela. A la vez, acepta desarrollar sus actividades en escuelas distantes y con pocos recursos económicos. La motivación e incentivos para asumir la dirección, innovar participar pueden ser muchos menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

El liderazgo transformacional lo puede hacer un profesor de grado o aquel que se desempeñe como directivo, aquel que está ubicado para ejercer funciones de gestión en las cuatro dimensiones de gestión directiva: administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria; para poder orientar, promover tramitar y garantizar el desarrollo de las instituciones educativas hacia las metas de calidad estandarizadas mundialmente, en miras de lograr su próxima acreditación (Arias y Cantón, 2006, p. 92)

### **Teorías de los Rasgos**

Según Rodríguez (2008), refirió la teoría del gran hombre, los líderes nacen, no se hacen. Ante todo da inicio a la disconformidad, dado que hay muchos líderes que se han ido forjando.

### **Factores de Rasgos**

1. Rasgos físicos. En buena parte de las sociedades aún persiste el estilo que un líder debe tener características como buena estatura, peso, edad

adecuado, fuerza, muchas cualidades sobresalientes. Los líderes, en buena parte tienen aún la consideración que deben sobrepasar el metro setenta de altura, incluso, exigen que sea de sexo masculino. Estos rasgos han calado nuestra sociedad, y hoy es motivo de explicación en este estudio (Rodríguez, 2008)

2. Personalidad. Aunque no se ajusta a la realidad, sin embargo Rodríguez (2008 a) hizo notar que los estudios hacen notar que se desea que un líder básicamente sea honrado, que inspire confianza, sea íntegro, creativo y de incitativa. Son rasgos que emanan por naturaleza, el mismo que les daría beneficios para ser influyentes y seguir creciendo como líderes.
3. Condición social y experiencia. Al respecto Rodríguez (200 b) compartió esta acción y ensayando decir que como un cono surge la idea de intentar eslabonar la educación, la coordinación socioeconómica y la movilidad con la efectividad del líder, los estudios han sugerido que los líderes tienen mejor educación hoy y que una condición socioeconómica más elevada puede ser una ventaja para la condición de liderazgo. Si la inspiración fuera uno de los principales elementos, sus seguidores estarían muy convencidos. Otra de las razones por las cuales un líder tiene cercanía es por inspirar iniciativa de éxito.
5. Orientación a la tarea. Los líderes se encuentran dominados por una tendencia o ya necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas. Esta es la principal e innegable característica que poseen los líderes.

Por tal razón, en la presente investigación se afirma que a través de la educación se consiguen cambios en la sociedad y se promueve el desarrollo, crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Solo con líderes en todos los niveles del sistema educativo se generan las condiciones necesarias para el mejoramiento del sistema educativo. En el micro espacio de la escuela, interactúan el director, docente, padres y

estudiantes, pero las tareas de dirección y organización de una escuela están en el director, el conductor de su organización para lograr resultados previstos.

### **Rasgos Personales**

De acuerdo con Terry (2006), respecto a la teoría expresó que han sido necesario varias investigaciones. El estudio preferentemente se ha realizado con gerentes de empresas. Esta teoría establece que varios de los rasgos son interdependientes y no hay indicación qué tanto debe tener una persona de un rasgo para ser un líder efectivo.

### **Teorías del Comportamiento de Herbert Simón.**

Herbert (1947), no se enfoca en los rasgos, sino que decide apuntar hacia los patrones del comportamiento o estilos de conducirse de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo (p.200). Los investigadores del pensamiento indican que hay un “estilo mejor” para determinado escenario de actividades o circunstancias administrativas. Enumeran a su vez, otros rasgos sobre efectividad y liderazgo: Modelo de Continuo Autocrático-Democrático, continuo del Líder-Participación, estudios del Estado de Ohio y los Cuatro Sistemas de Likert.

Es más que obvio que no solo debe poseer conocimientos sobre administración, el director debe poseer amplios conocimientos en educación: plan curricular, psicología, legislación escolar vigente y de toda la normativa complementaria. El director debe tener una formación ajustada al rol que está llamado a desempeñar, es decir, el director debe ser competente para dirigir la ejecución y aplicación del currículo con calidad.

La evolución continúa de la ciencia y la tecnología, los nuevos modelos de concebir y aplicar la democracia no cambian el rol de director, más bien lo enriquecen, por lo que se hace necesaria la capacitación y actualización constante de éste como vía de garantizar la aplicación del currículo en los centros educativos.

## **Modelo del Continuo Autocrático-Democrático**

A la buena enseñanza a nivel educativo, es fundamental para el logro académico del estudiante, sumarle la concurrencia de otros factores. Slavin (2006), afirmó que, lo que ocurre más allá del aula de clase configura elementos de enseñanza, como por ejemplo, la presencia de directores que son líderes proactivos y motivadores de todo el personal educativo en la escuela (p.57)

Se considera tres estilos básicos del liderazgo: el autócrata, el dejar hacer y el demócrata. El autócrata es un individuo que no tiene confianza en los miembros de su equipo y que considera que el dinero es la recompensa que callará a los trabajadores sin permitir alguna pregunta. El laissez-faire; tiene poca es un casi un incapaz, no confía en sus habilidades no establece objetivos para el grupo, con el cual su interacción, además, es nula. El demócrata; en cambio, comparte el poder en la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y es quien asume la responsabilidad ante las críticas.

Esta investigación se identifica con dos factores principales con los cuales los gerentes líderes están interesados: estructura de iniciación y consideración. La estructura de iniciación es el grado hasta el cual están interesados los líderes en la estructura organizacional, debe hacerse la definición de los puestos, presión para la producción del trabajo, definición de los canales de comunicación, y evaluación de la producción del grupo. La consideración comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, amistad, apoyo al docente y comunicación informal efectiva.

### **Los cuatro sistemas de Likert**

También aportó en este campo, Likert (1974), estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a sus conclusiones. Afinó para cada uno de los participantes diversos caracteres y situaciones diferentes del entorno laboral. Subdividió en 4 sistemas.

### **Características del Sistema de Likert:**

El sistema 1 se le llama explorado-autoritario y es análogo al estilo autócrata de tarea y alta estructura baja consideración tratados con anterioridad. El temor se usa como motivo, la comunicación es principal hacia abajo, se experimenta poca interacción, y las decisiones se toman y las ordenes se emiten, productividad bajo este sistema es mediocre.

El sistema 2, benevolente-autoritario, es una mejoría, de acuerdo con Likert, sobre el sistema 1. Se usan las recompensas económicas en vez del temor o fuerzas motivacionales, la comunicación solo es un poco mejor y la productividad es de regular o buena, todavía mucho espacio para mejorar en las otras características operativas.

El sistema 3, se le llama consultivo y es un gran paso hacia lo que Likert considera el estilo de liderazgo ideal. La productividad es buena, el control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

El sistema 4, es el estilo del liderazgo de grupo participativo, considerado por Likert y sus colegas como en enfoque óptimo de conducir a toda persona en nuestra educada y dinámica sociedad. Hay extensiva interacción con un alto grado de confianza y respeto mutuo, los controles administrativos están ampliamente auto vigilados, y la productividad es excelente bajo este sistema de liderazgo.

### **Concepto de liderazgo o líder**

En la actualidad existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo, sin embargo, se debe priorizar el enfoque acerca de la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2004, p. 458).

Asimismo Ivancevich (2005, p. 492). “Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización”

Un líder es el que dirige al capital humano de una organización, debe entender que a la gente le gusta ser liderada, no manejada. Los líderes deben ejercer su influencia sin ser autoritarios. Un líder sabe que el liderazgo es el uso inteligente y sensible del poder.

El líder es la persona que utiliza la influencia, sobre sus seguidores. La influencia tiene como sinónimo –en el manejo del liderazgo- los términos de ayudar, intervenir, apoyar, contribuir y respaldar a otros; ser poderoso, importante o autoritario sin embargo puede hacer uso de algún tipo de poder dependiendo de sí cuenta con autoridad formal.

### **Conceptualización de liderazgo directivo**

Según Anderson (2010, p. 36) cuando definió liderazgo directivo en los siguientes términos: “consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

A partir de esta definición se infiere que el liderazgo directivo está centrado en producir acciones orientadas a modificar procesos prácticos de los docentes y los resultados de los alumnos, constituyendo una variable que ejerce de modo indirecto en el aprendizaje de los alumnos y en las dimensiones del desempeño docente. Según Anderson (2010, p. 36) cuando definió liderazgo directivo en los siguientes términos: “consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores”

A partir de esta definición se infiere que el liderazgo directivo está centrado en producir acciones orientadas a modificar procesos prácticos de los docentes y los resultados de los alumnos, constituyendo una variable que ejerce de modo indirecto en el aprendizaje de los alumnos y en las dimensiones del desempeño docente.

Sarason, (1990, p. 90) precisó:

Los procesos de mejora en la escuela que partan del centro escolar, con base en las problemáticas de la institución, tomando como alternativa de organización del trabajo colectivo de la escuela, proceso de aprendizaje de los niños. El directivo debe resaltar la importancia del intercambio de conocimientos y experiencia entre los docentes, como un medio consolidar el desarrollo profesional del mentor.

Lynch (1993) conceptualizó como:

La influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de subordinados, en cuanto puede ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En consecuencia es un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo (p. 60)

Caballero (2005, p. 10) destacó lo siguiente: Liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos específicos”.

Altra y Curos (2007) señaló que:

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une

a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos (p. 248).

Madrigal (2005, p. 18) citando a Crosby (1996), puso énfasis en el aspecto administrativo y estableció que: “liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”.

Cásares (1994) citando por Madrigal (2005), enfatizó en las habilidades sin descuidar el entorno del líder y mencionó que:

Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes (p.19).

Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007), sistematizó mejor la definición de liderazgo al indicar:

Existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica. Actualmente, se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual

se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (p. 33).

Este autor asume un carácter dinámico de la definición al entenderlo como un proceso que interactúa socialmente sobre otros con el propósito de lograr determinados objetivos.

Relacionado al Liderazgo directivo, Gallegos (2004), señaló:

por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión (p.112).

Respecto al liderazgo directivo, Alfonso, Alvero y Tillán (2001), señaló:

Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo (p. 13).

Calero (1998), sostuvo que:

Es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas, el líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. el líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma, el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo (p. 306)

### **Dimensiones del liderazgo directivo:**

El liderazgo directivo, al manifestarse en un estilo de liderazgo orientado a cumplir con funciones administrativas se agrupan en las siguientes dimensiones: 1) Establecer direcciones; 2) desarrollar personas; 3) rediseñar la organización; y, gestionar la instrucción. Estas dimensiones fueron formuladas por Anderson (2010).

#### **Dimensión 1. Establecer dirección**

De acuerdo con Anderson (2010) esta dimensión hace referencia a) Una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión (p. 39).

De acuerdo con el autor, consiste en fijar un rumbo, un camino que implica realizar esfuerzos con el fin de motivar a los demás. Lo más importante es que las personas se sientan comprometidas con la visión institucional.

Un punto dentro de la administración estratégica ha sido determinar una visión inherente con los propósitos y principios de la organización escolar. De allí que la capacidad del líder educativo deba ser traducir el planteamiento estratégico en ejecución operacional. Esto supone entonces efectuar el análisis de la situación interna y externa de la institución educativa, tomar decisiones adecuadas y pertinentes con los objetivos planteados, desarrollar capacidad de persuasión para expresar de un modo claro y conciso los puntos de vista que considera viables y el desarrollo de competencias relativas a la gestión de personas. Estos elementos forman la base para hacer intervenir al resto de miembros de la institución educativa (profesorado, familias, personal administrativo y/o servicio, comunidad, etc.), conseguir de ellos su colaboración en torno de los objetivos que constituyen aspiración inmediata de toda la comunidad. Por ello que el elemento sustancial que debe promover el líder educativo es afirmarse en el enfoque de calidad educativa, pero no como una palabra retórica desprovista de contenido, sino sostenida por el cumplimiento de estándares que deba cumplir toda institución educativa que busque mejorar sus prácticas, procesos y sistemas. De modo que es en base al enfoque de calidad, teniéndolo como línea maestra, que la visión de desarrollo institucional ha de ser considerada como un referente importante para el conjunto de la comunidad educativa y local. Al respecto en un documento de Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE (2006, p. 5) sostiene que “El proceso de construcción de una escuela de calidad es un reto permanente que intentan abordar tanto los sistemas educativos como los centros y los profesionales que trabajan en ambos”. Es decir, es un proceso recurrente, de permanente lucha entre lo viejo y lo nuevo por afirmar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Definida la visión de desarrollo, la visión institucional debe engarzarse con el propósito y objetivos de la institución educativa, es decir con las aspiraciones de los miembros de la comunidad, labor que corresponde al líder educativo.

Al respecto Anderson (2010) sostiene que la capacidad del líder consiste en “fomentar la acepción grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión” (p. 40); es decir desarrollar el consenso, el establecimiento

de acciones concretas de carácter táctico y estratégico orientadas a cumplimentar la visión institucional.

La dirección se observa al realizar labor guiada por una visión o propósito determinado. Al respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahstrom, 2004, p. 26): el liderazgo es el segundo factor intra escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos de enseñanza y se será líder a propuesta de su destacada misión cumplida a cabalidad. De acuerdo con el autor, consiste en fijar un rumbo, un camino que implica realizar esfuerzos con el fin de motivar a los demás. Lo más importante es que las personas se sientan comprometidas con la visión institucional.

## **Dimensión 2. Desarrollar personas**

De acuerdo con Anderson (2010) esta dimensión o “categoría se refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes” (p. 41)

Un líder debe tener la capacidad de estimular a los agentes que conforman una organización, de acuerdo a los objetivos propuestos establecidos dentro del entorno empresarial, considerando factores individuales de cada persona que se desenvuelve dentro de la organización de manera productiva, a fin de cumplir con las metas trazadas, en un ámbito educativo se debe buscar la participación de todos los miembros que conforman la organización educativa a fin de establecer un programa de actividades de manera organizada y planificada a fin de cumplir con los objetivos y metas establecidas a favor los estudiantes, docentes y organización.

Esto se evidencia de manera concreta, a decir de Anderson (2010, p. 41) en prácticas concretas como:

- La atención y el apoyo individual a los docentes

- Estimulación intelectual
- Provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Al respecto Fullan (2005) citado por Anderson (2010, p. 42) sostuvo que en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo en beneficio de la organización y quienes los conforman.

De acuerdo al proceso integración individual y colectivo sobre la base del aprendizaje implica también que los miembros comprometidos con la institución lo hagan en un clima saludable de libertad, razón por el cual es necesario promover la iniciativa y la propia creatividad de sus miembros, acentuando el perfeccionamiento de las capacidades, pero al mismo tiempo del abordaje de creencias y actitudes orientadas a “ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo” (Anderson, 2010, p. 42).

### **Dimensión 3. Rediseñar la organización**

Siguiendo con el punto de vista de Anderson (2010) señaló que rediseñar una organización refirió a:

Las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen 1) fortalecer la “cultura” profesional de la escuela; 2) modificar la estructura organizacional; 3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad; y, 4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos (p. 43).

En cuanto a fortalecer la “cultura profesional” se trata de mejorar procesos inherentes a las estructuras y sistemas establecidos en la escuela y que se reflejan en estrategias que guían la conducta de los sujetos hacia el cumplimiento de los

objetivos de la organización; mientras “modificar la estructura organizacional”, significa crear o recrear estructuras de trabajo que faciliten el desempeño del trabajo, coadyuven a resolver problemas dentro de un clima de respeto y confianza entre los miembros de la escuela, de tal forma que posibiliten la contribución al proyecto de mejora escolar; otro aspecto de importancia, es establecer relaciones sinérgicas con la familia y la comunidad, en donde los aportes de cada miembro de la comunidad permita ampliar las perspectivas de mejoramiento de la escuela; finalmente, otro elemento a tomar en cuenta es el flujo de buenas relaciones humanas, es decir el manejo adecuado de las alianzas estratégicas.

Anderson (2010) sostuvo que el rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar (p. 44).

En otras palabras, se trata de crear lazos sinérgicos entre los diversos estamentos de dentro de la escuela como fuera de ella orientado a mejorar la capacidad intelectual de los alumnos, en buena cuenta logros educativos que implica de parte del director asumir un liderazgo efectivo, con acciones orientadas a crear y promover una cultura de calidad, teniendo como centro la obtención de resultados académicos y el desarrollo de habilidades básicas de los docentes.

#### **Dimensión 4. Gestionar la instrucción en la escuela**

Anderson (2010) quien sostuvo:

Abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección, decisiones al interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnica y material a los docentes (desarrollo de currículum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes,

figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico (p. 45).

Significa poner de manifiesto las funciones propias de la gestión institucional, pedagógica y administrativa, que definen cursos de acciones correspondientes al proceso de enseñanza y aprendizaje y con la propia marcha de la institución educativa con respecto al cumplimiento de las políticas establecidas por los organismos jerárquicos. Sobre el particular Anderson (2010, p. 45) se encarga de recalcar lo siguiente: “así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas”. Es decir, se trata de estrechar vínculos entre los procesos que se dan en la institución educativa y las decisiones que se adoptan en relación con el proceso de enseñanza y aprendizaje haciendo que las acciones estén en función de la visión y las metas señaladas con miras al mejoramiento escolar.

Sin embargo, para el cumplimiento estratégico de las funciones relativas con la misión y visión institucional, es necesario supervisar el conjunto de objetivos y metas trazadas inherentes a la gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, siendo necesario el monitoreo.

Según Leithwood y Riehl (2005) precisaron que:

la dotación de personal, la provisión de apoyo técnico y material a los docentes y la supervisión de los docentes figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico, así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas, se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar (p.22)

Fullan (2001), precisó que: “el intento de mejorar las prácticas existentes o de aprender nuevas prácticas puede representar un cambio personal para los

miembros del equipo directivo, igual a lo que se espera cuando hablamos de cambio de las prácticas pedagógicas por parte de los docentes” (p. 43)

Hall y Hord (2006) expresó que el cambio es un proceso, no un evento. Los directores de escuela y otros miembros de sus equipos directivos que tratan de modificar o de implementar nuevas prácticas, van a pasar por etapas distintas en sus actitudes y niveles de efectividad respecto de su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo (p. 55).

#### **1.4. Formulación del problema**

Para realizar la presente investigación, se han planteado los siguientes problemas:

##### **Problema general**

¿Cuál es la relación entre gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018?

##### **Problemas específicos:**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la Institución Educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018?

##### **Problemas específico 2**

¿Cuál es la relación entre desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018?

### **Problemas específico 3**

¿Cuál es la relación entre evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018?

### **Problemas específico 4**

¿Cuál es la relación entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

La perspectiva de claridad en la dirección otorga calidad al proceso. De ahí que se construirá y sistematizará a mejorar la conceptualización respecto a gestión del talento y liderazgo directivo, lo que permita comprobar la relación directa en el ámbito pedagógico.

El logro de objetivos definidos con la participación del personal, según lo indicó Chiavenato (2004) fue la definición que ratificó la presente investigación, llevó a la adecuación del instrumento y marcó el diseño de investigación en cuanto a la variable de gestión del talento humano. Entre tanto acerca de la variable liderazgo directivo, el autor por el cual la investigadora se inclina es Anderson (2010), incidiendo en el concepto de liderazgo directivo como el proceso de influir definitivamente en otros en búsqueda de objetivos pertinentes para la organización.

### **Justificación metodológica**

El estudio de tipo básica de acuerdo a los hechos presentados, bajo el diseño no experimental, transversal: descriptivo correlacional, porque el objetivo es determinar la relación entre las variables de estudio, para ello primero se recopiló los

datos de acuerdo a los instrumentos validados y confiables, luego se procedió a determinar la relación entre las variables, lo que dependerá de la prueba de normalidad, para determinar si es un estudio paramétrico o no paramétrico y poder utilizar la prueba estadística de correlación de Spearman

### **Justificación práctica**

En el aspecto práctico, sirvió para que los agentes y operadores del proceso educativo tomen mayor conciencia sobre la importancia de las variables de estudio a nivel de gestión del talento humano y liderazgo directivo.

La importancia de la investigación permitió que los miembros de la institución educativas de educación inicial, primaria y secundaria puedan comprender la necesidad de establecer una dinámica de convivencia negociadora, a través de un proceso de reflexión continuo que permita sostener sus fortalezas y superar sus dificultades, sirviendo a su vez como un soporte a otras instituciones.

Asimismo los logros de este estudio son una contribución que permitirá hacer propuestas de innovación como alternativas que posibiliten la adopción de estrategias para mejorar el desempeño de los docentes y la calidad aprendizaje de los estudiantes.

### **Justificación pedagógica**

Permitirá que la participación y coordinación con los agentes educativos, sean consideradas desde un punto de vista educativo un aporte significativo dentro del ámbito institucional y pedagógico con el fin de desarrollar nuevas formas de enseñanza y una mejor calidad educativa de acuerdo al desempeño pedagógico de los docentes.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación directa entre gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### **Hipótesis específicos**

#### **Hipótesis específico 1**

Existe relación directa entre capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **Hipótesis específico 2**

Existe relación directa entre desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **Hipótesis específico 3**

Existe relación directa entre evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **Hipótesis específico 4**

Existe relación directa entre relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

## II. Método

## 2.1. Diseño de investigación

No experimental transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2010), los autores señalaron “es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.149)

Los diseños no experimentales no permite realizar ninguna manipulación de variables de acuerdo al estudio, es decir la finalidad de la investigación permite observar los fenómenos tal y como exista en el contexto o diagnóstico natural, a fin de analizarlo y plantear sugerencias o recomendaciones de acuerdo a los problemas encontrados y resultados estadísticos obtenidos.

Kerlinger y Lee (2002) señaló que:

La finalidad de los diseños no experimentales es buscar empíricamente, es decir, el investigador no posee control directo de las variables independientes, por tratarse de hechos o problemas ya ocurridos, no existe manipulación alguna, no existe una intervención directa, ni variación alguna de la variable independiente y dependiente (p. 504)

La investigación de tipo no experimental, son diseños donde no existe manipulación de variables, es decir no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

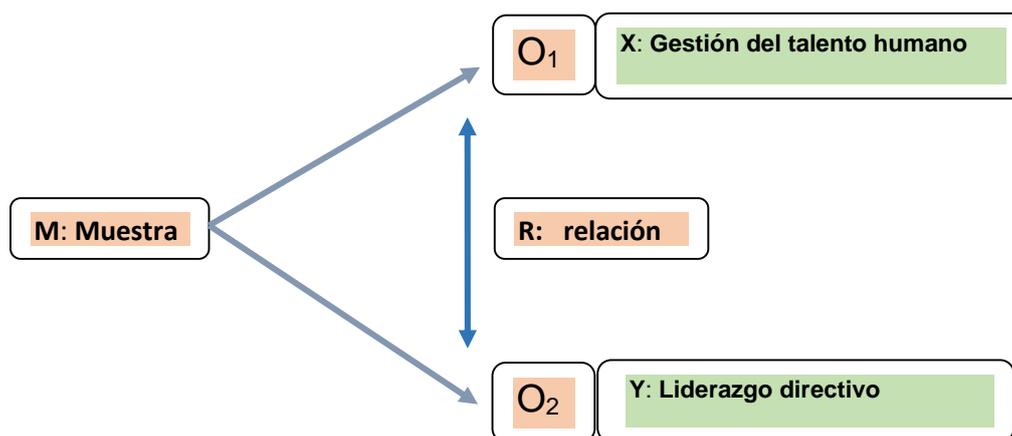
La investigación buscó determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018, en un momento determinado, para luego identificar e interpretar la relación de los resultados. Se utilizó un diseño no experimental, transversal y correlacional, porque no existió manipulación activa de ninguna de las variables. El estudio tuvo como propósito determinar la magnitud de relación entre las variables de estudio, es decir se verificó el grado de relación y

la dependencia de una variable a otra de manera positiva o negativa, lo que dependió el proceso estadístico de correlación.

Esta investigación buscó cuantificar la magnitud de las variables de estudio, asimismo determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

A continuación se presenta el diagrama del diseño de investigación:

**Gráficamente se denota:**



**Dónde:**

- M** : Muestra de estudio
- X** : Gestión del talento humano
- Y** : Liderazgo directivo
- O<sub>1</sub>** : Evaluación de gestión del talento humano
- O<sub>2</sub>** : Evaluación de liderazgo directivo
- R** : La "R" hace mención a la posible relación entre ambas variables

## **Método de investigación**

Según Quezada (2010), precisó que:

El método de investigación es cuantitativo no experimental y no aplicativo, por lo cual se utilizó métodos observacional, documental, hipotético deductivo y estadístico, ya que se analizó la información recogida en forma de datos numéricos a través de los instrumentos se tabularán y se analizarán estadísticamente (p. 33)

De acuerdo a las variables de estudio se utilizó el método hipotético deductivo, señaló el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica, asimismo el método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deductivo comparándolos con la experiencia, es un pronóstico” de la hipótesis.

## **Tipo de investigación**

Por ser una investigación de tipo básica, censal según Carrasco (2009, p. 43), precisa que la finalidad de este tipo de investigación es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos.

La investigación del presente estudio será de tipo básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizando la dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables modelos anatómicos y logro de

competencias. Son distintos en los estudios: descriptivo, correlacionales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.78)

### **Alcance de la investigación**

La investigación fue descriptivo – correlacional de tipo transversal. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80)

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas. Asimismo es de tipo transversal, porque la investigación se desarrolló en lugar y tiempo determinado (Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81 – 82)

### **Nivel de investigación**

La presente investigación es de nivel: descriptivo – correlacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80), precisan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Correlacional. Permitted determinar la relación existente entre las variables que forman parte del estudio. Por medio de este método el investigador puede identificar las relaciones que existen entre dos o más variables. Hernández, Fernández et. al. (2010, p. 63), señaló que “este tipo de estudios tienen como

propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables”.

Frente a la presente investigación permitió identificar las correlaciones entre ambas variables y sus respectivas dimensiones, a través de la aplicación de un cuestionario para ambas variables con el fin de determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima, 2018.

### **Enfoque de la investigación**

La investigación es de enfoque cuantitativo, es decir parte de una idea delimitada, establecida por objetivos, revisión de literatura con una perspectiva teórica, se establece hipótesis y se determinan variables, a fin de ser probadas la medición de las variables de acuerdo a un contexto determinado, mediante un proceso estadístico (métodos) a fin de obtener conclusiones que permitan responder a las hipótesis formuladas (Hernández, Fernández y Baptista., 2014, p.4)

### **Paradigma de la investigación**

Positivista, propio del enfoque cuantitativo, también conocido como cuantitativo, empirista, positivista lógico. Los representantes fueron Comte (1978), Stuartmill (1806) Durkeheim (1858), Epiquién y Diestra (2013, p.4)

### **2.2. Variables, operacionalización.**

Sánchez y Reyes (2015), sostuvieron: “una variable es toda característica, propiedad o cualidad de un fenómeno que tiene a variar y que es susceptible de ser medido y evaluado” (p. 31). Asimismo, Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 93) “la variable es la propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”.

**Definición conceptual de la variable: gestión del talento humano**

Se define como un ambiente sensible predominando una mentalidad positiva en las instituciones, con una cultura empresarial y estructura organizacional, (Chiavenato, 2004, p. 5).

**Definición conceptual de la variable: Liderazgo directivo**

Se define esencialmente como un compromiso práctico, promoviendo el desarrollo de variables mediadoras como: la motivación del personal docente, habilidades, capacidades profesionales y las condiciones laborales (Anderson, 2010, p. 36)

**Definición operacional**

Según Reynolds (1996) sostuvo: “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 52)

**Definición operacional de la variable 1: Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano se midió mediante la elaboración de un cuestionario confiable de acuerdo a la escala de Likert, compuesto por 24 items para medir las dimensiones capacitación de personas, desarrollo de personas, evaluación de desempeño, relaciones con el empleado según el tamaño de la muestra de docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

En la tabla 1, se presenta la organización de la variable gestión del talento humano, compuesto por cuatro dimensiones y 24 indicadores y un total de 24 items, con los cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento ha permitido facilitar la construcción del instrumento y el sistema de evaluación, tomándose como referencia la escala de Likert, siendo la calificación del 1 al 5.

## **Definición de la variable 2: Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo se midió mediante la elaboración de un cuestionario confiable de acuerdo a la escala de Likert, compuesto por 24 ítems para medir las dimensiones establecer dirección, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción, según el tamaño de la muestra de docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

En la tabla 2, se presenta la organización de la variable liderazgo directivo, compuesto por cuatro dimensiones y un total de 24 ítems, con los cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento ha permitido facilitar la construcción del instrumento y el sistema de evaluación, tomándose como referencia la escala de Likert, siendo la calificación del 1 al 5.

### **Operacionalización de las variables:**

Calderón, Alzamora de los Godos, Del Águila (2009, p. 11), sostuvieron: “Es un proceso que variará de acuerdo al tipo de investigación y su diseño. No obstante, las variables deben estar claramente definidas y convenientemente operacionalizadas”. Es decir, en la operacionalización de la variable se podrá identificar las dimensiones e indicadores, con el objetivo de poder medir el nivel de comportamiento de las variables. Es necesario tener presente: la variable, definición conceptual, definición operacional, dimensiones, indicadores y la escala de medición.

Tabla 1  
Operacionalización de la variable gestión del talento humano.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición	Nivel y rango
Capacitación de personas		-Capacitación permanente	1	Cuestionario	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Bajo (24 – 55)
		-Formación profesional	2			Medio (56 – 87)
		-Preparación y formación	3			Alto (88 – 120)
		-TIC	4			
		-Responsabilidades	5			
		-Función pedagógica	6			
Desarrollo de personas		-Orientación	7	Cuestionario	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Bajo (6 – 13)
		-Necesidades de desarrollo	8			Medio (14 – 21)
		-Desempeño laboral	9			Alto (22 – 30)
		-Reconocimientos	10			
		-Contribución	11			
		-Práctica pedagógica	12			
Evaluación de desempeño		-Monitoreo	13	Cuestionario	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Bajo (6 – 13)
		-Supervisión	14			Medio (14 – 21)
		-Evaluación	15			Alto (22 – 30)
		-Recursos	16			
		-Objetivos y metas	17			
		-Funciones pedagógicas	18			
Relaciones con el empleado		-Ambiente de trabajo	19	Cuestionario	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Algunas veces 4. Casi nunca 5. Nunca	Bajo (6 – 13)
		-Conflictos laborales	20			Medio (14 – 21)
		-Comunicación	21			Alto (22 – 30)
		-Cooperación	22			
		-Clima de cordialidad	23			
		-Participación	24			

Tabla 2  
Operacionalización de la variable liderazgo directivo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valor	Nivel e intervalo
Establecer dirección		Asumir compromiso institucional	1 – 2	Siempre	Bajo (24 – 55) Medio (56 – 87) Alto (88 – 120)
		Responsabilidad para el mejoramiento institucional	3 – 4	Casi siempre	
		Identificación con la institución educativa	5 – 6	Algunas veces Casi nunca Nunca	
Desarrollar personas		Apoyo individual al docente	7 – 8	Siempre	Bajo (6 – 13) Medio (14 – 21) Alto (22 – 30)
		Estimulación intelectual	9 – 10	Casi siempre	
		Modelo de virtudes	11 – 12	Algunas veces Casi nunca Nunca	
Rediseñar la organización		Fortalecimiento de la cultura profesional	13 – 14	Siempre	Bajo (6 – 13) Medio (14 – 21) Alto (22 – 30)
		Capacidad de reestructura organizacional	15 – 16	Casi siempre	
		Fomentación de relaciones interinstitucionales	17 – 18	Algunas veces Casi nunca Nunca	
Gestionar la instrucción		Supervisión a docentes	19 – 20	Siempre	Bajo (6 – 13) Medio (14 – 21) Alto (22 – 30)
		Provisión de recursos para el proceso enseñanza-aprendizaje	21 – 22	Casi siempre	
		Fomentación de capacitaciones y actualizaciones a los docentes	23 – 24	Algunas veces Casi nunca Nunca	

Nota: Adaptación del marco teórico (2018)

## 2.3. Población y muestra

### Población

Levin y Rubin (2004), consideró que:

Toda población es un conjunto de personas u objetos determinados, que representan individuos para un proceso de estudio, quienes son elementos del proceso de investigación a fin de obtener conclusiones respectivas, una población son extensas e imposible de analizar a cada uno de ellos, por lo cual es necesario obtener una muestra representativa de la población de estudio. (p. 30)

### Población general

Según Guillén y Valderrama (2015) sostuvieron: “en el campo de la estadística, la población es conocida también como universo poblacional, que viene a ser un conjunto finito o infinito de elementos que la componen” (p. 63)

En tal sentido para la presente investigación la población estuvo conformada por 115 docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018, quienes manifestaron su percepción sobre la gestión del talento humano y liderazgo directivo. De acuerdo al tamaño de la población se trabajará con toda la población, es decir se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo censal.

### Criterio de selección

Se consideró una muestra no-probabilística, según Abascal y Grande (2005, p. 69), los métodos no probabilísticos no se basan en un proceso de azar sino que es el investigador el que elige la muestra. Este tipo de muestreo se caracteriza porque la investigadora seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos, es decir es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Aquí el procedimiento no es

mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández Sampieri et al, 2010, p.176). El tamaño de la muestra reunió un total de 115 docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir.

Morone (2012), sostuvo que las “técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas” (p.3).

Morone (2012), sobre la encuesta afirmó que:

Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa (p.17).

### **Instrumentos**

Según Tamayo (2012) los instrumentos de recolección de datos: son un proceso de recolección de datos de manera directa e indirecta, de acuerdo a la técnica utilizada, a fin de obtener datos directos de los hechos y problemas existentes a fin de ser medido según las variables de estudio (p.182).

En una investigación es importante utilizar instrumentos de recolección de datos con la finalidad de obtener datos confiables que nos permitirá comprobar de manera relevante y confiable la investigación.

La técnica de la Encuesta; se utilizará como instrumento el Cuestionario estructurado de acuerdo a las variables de estudio y dimensiones de estudio, recurriendo como informantes a los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018, quienes manifestaron su percepción sobre las variables de estudio (gestión del talento humano y liderazgo directivo).

### **Cuestionario**

García (2003), sostuvo que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas (p. 2)

Tabla 3

*Ficha técnica 1: Cuestionario de gestión del talento humano.*

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar la gestión del talento humano según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02 Lima, 2018.
Tiempo:	20 minutos
Lugar:	Institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.
Hora:	De 9:00 – 10:00 a.m.
I.E.:	Institución educativa pública
Administración:	Individual
Niveles	1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto
Dimensiones:	Número de dimensiones: 4 Dimensión 1: 6 ítems Dimensión 2: 6 ítems Dimensión 3: 6 ítems Dimensión 4: 6 ítems
Escalas:	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
Descripción:	Con el uso del software SPSS: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems 24 x 5= 120 Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems= 24 x 1= 24 Rango = valor máximo – valor mínimo= 120 – 24 = 97 La constante = Rango entre número de niveles = 97/3 = 32.33
Baremación: *	Alto <88 - 120> Medio <56 - 87> Bajo <24 - 55>

\*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos

Tabla 4

*Baremación de la variable de estudio gestión del talento humano*

No.	ESCALA		RANGOS – INTERVALO					NIVELES					
	ITEM	MIN	MAX	PTJ.MI	MAX	RANGO	INTERVAL	BAJO	MEDIO	ALTO			
v1	24	1	5	24	120	97	32.33	24	55.33	56.33	87.67	88.67	120.00
d1	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d2	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d3	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d4	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00

\*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos de las variables y sus dimensiones con la finalidad de viabilizar la elaboración de tablas y figuras estadísticas cuando se procesa en el SPSS.

Tabla 5

*Ficha técnica 1: Ficha técnica de liderazgo directivo.*

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.
Tiempo:	20 minutos
Lugar:	Institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.
Hora:	De 9:00 – 10:00 a.m
I.E.:	Institución educativa pública
Administración:	Individual
Niveles	1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto
Dimensiones:	Número de dimensiones: 4 Dimensión 1: 6 ítems Dimensión 2: 6 ítems Dimensión 3: 6 ítems Dimensión 4: 6 ítems
Escalas:	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
Descripción:	Con el uso del software SPSS: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems 24 x 5= 120 Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems= 24 x 1= 24 Rango = valor máximo – valor mínimo= 120 – 24 = 97 La constante = Rango entre número de niveles = 97/3 = 32.33
Baremación: *	Alto <88 - 120> Medio <56 - 87> Bajo <24 - 55>

\*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rango

Tabla 6

*Baremación de la variable de estudio liderazgo directivo*

No.	ITEM	ESCALA		RANGOS – INTERVALO				NIVELES					
		MIN	MAX	PTJ.MI	MAX	RANGO	INTERVAL	BAJO	MEDIO	ALTO			
v1	24	1	5	24	120	97	32.33	24	55.33	56.33	87.67	88.67	120.00
d1	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d2	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d3	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d4	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00

\*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos de las variables y sus dimensiones con la finalidad de viabilizar la elaboración de tablas y figuras estadísticas cuando se procesa en el SPSS.

### Validez y confiabilidad

Rusque (2003), sostuvo que:

La validez es el proceso o grado en que un instrumento de recolección de datos refleja un dominio específico de contenido, es decir, mide lo que quiere medir, a fin de responder a muchas interrogantes formuladas mediante el juicio de expertos. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación (p. 134)

### Validez

Proceso que se realizó mediante la intervención y participación de profesionales (juicio de expertos), expertos calificados de las Universidades, quienes observaron y analizaron si las formulación de los ítems respectivos de los instrumentos son aplicables para la investigación.

Tabla 7

*Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos de la Universidad.*

Experto	Datos o cargos	Resultados
Dr. Javier Neyra Villanueva	Administración de la educación	Aplicable
Dr. Ulises Córdova García	Metodólogo	Aplicable
Mg. Erasmo Zevallos Rojas	Docencia y gestión educativa	Aplicable
<b>Total</b>		<b>Aplicable</b>

Nota: Certificado de validez (2018).

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos de la Universidad, sobre la validez de contenido sobre la gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018, todos los jurados podrían considerar que la presente tesis es viable

### **Análisis de confiabilidad**

El valor fiable estuvo dado por el estadístico Alpha de Cronbach, con él se garantiza el buen recojo de datos

La fórmula de Alfa de Cronbach, para obtener la fiabilidad de los instrumentos de manera individual.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de varianzas de los ítems

$K$  : Número de ítems

$S_T^2$  : Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 8

*Interpretación del coeficiente de confiabilidad para las variables de estudio*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Como podemos observar, la tabla 5 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 9

*Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento gestión del talento humano*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,893	,905	24

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	64,4957	128,428	,686	,883
Item 2	64,2957	132,912	,618	,886
Item 3	64,3826	131,151	,592	,886
Item 4	64,5652	128,230	,674	,884
Item 5	64,7304	128,883	,708	,883
Item 6	64,6696	129,907	,724	,883
Item 7	64,3391	131,875	,609	,886
Item 8	64,6783	130,711	,647	,885
Item 9	64,5652	130,423	,617	,885
Item 10	64,3043	132,126	,572	,887
Item 11	64,4957	130,375	,576	,886
Item 12	64,5565	127,723	,687	,883
Item 13	64,7739	140,755	,081	,899
Item 14	64,6435	141,126	,068	,899
Item 15	64,6435	145,091	-,097	,903
Item 16	64,3913	137,363	,173	,899
Item 17	65,3826	139,080	,157	,897
Item 18	64,4870	139,129	,113	,900
Item 19	64,5826	128,456	,666	,884
Item 20	64,6957	128,810	,719	,883
Item 21	64,7043	132,508	,560	,887
Item 22	64,4870	128,901	,673	,884
Item 23	64,3478	131,948	,600	,886
Item 24	64,7826	127,733	,718	,883

Nota: Base de datos de la investigación

Como se puede observar en la tabla 9 el análisis de confiabilidad del instrumento de gestión del talento humano aplicado arrojó un coeficiente de 0,893; por lo tanto, se puede decir que el instrumento tuvo una muy alta confiabilidad. El valor de Alfa de Cronbach permitió demostrar que el instrumento elaborado con 24 ítems, que medía la variable gestión del talento humano tuvo muy alta confiabilidad; es por ello que no se procedió a realizar la reformulación de ítem.

Tabla 10

*Confiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento liderazgo directivo*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,825	,835	24

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	63,8783	108,897	,033	,832
Item 2	63,9304	108,100	,107	,828
Item 3	64,1478	108,373	,049	,832
Item 4	63,8609	103,068	,254	,825
Item 5	64,6435	105,074	,207	,826
Item 6	63,8696	104,062	,183	,830
Item 7	64,0609	96,409	,659	,806
Item 8	64,2522	97,787	,634	,808
Item 9	64,1826	101,782	,500	,815
Item 10	63,9913	97,254	,644	,807
Item 11	63,9217	100,459	,510	,814
Item 12	64,0957	98,526	,616	,809
Item 13	64,1391	104,033	,260	,824
Item 14	64,0783	108,704	,038	,832
Item 15	64,1478	107,495	,105	,829
Item 16	63,8957	101,375	,355	,820
Item 17	64,3304	102,697	,314	,822
Item 18	63,8696	104,062	,183	,830
Item 19	64,0783	99,687	,513	,813
Item 20	64,0870	97,203	,636	,808
Item 21	64,2783	98,729	,631	,809
Item 22	63,9652	97,753	,624	,808
Item 23	63,8435	101,905	,466	,816
Item 24	64,2522	97,699	,632	,808

Nota: Base de datos de la investigación.

Como se puede evidenciar en la tabla 10 el análisis de confiabilidad del instrumento liderazgo directivo aplicado arrojó un coeficiente de 0,825; por lo tanto, se puede decir que el instrumento tuvo una muy alta confiabilidad. El valor de Alfa de Cronbach permitió demostrar que el instrumento elaborado con 24 ítems, que medía las variables liderazgo directivo tuvo muy alta confiabilidad; es por ello que no se procedió a realizar la reformulación de ítems.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizará el software estadístico SPSS versión 21, con ello, se determinarán estadísticas como: la prueba no paramétrica coeficiente de correlación **Rho de Spearman** para evaluar la relación entre las variables de tipo cualitativas. Los resultados que se obtengan después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos de columnas y dispersión para facilitar su interpretación, para la interpretación de los resultados obtenidos se realizó en base a la siguiente fórmula y tabla de valores.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

$\rho$ : Coeficiente de correlación.

D: diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y.

N: Número de parejas de datos.

Tabla 11

*Valores de la correlación Rho de Spearman*

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlacion negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a -0.50	Correlacion negativa media
-0.11 a -0.25	Correlacion negativa debil
-0.01 a -0.10	Correlacion negativa muy debil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a +0.10	Correlacion positiva muy debil
+0.11 a +0.25	Correlacion positiva debil
+0.26 a +0.50	Correlacion positiva media
+0.51 a +0.75	Correlacion positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlacion positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlacion positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

*Nota:* Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305). *Metodología de la investigación científica.*

## 2.6. Aspectos éticos

Para el desarrollo del proceso de la investigación se realizó teniendo en cuenta las consideraciones éticas básicas como el respeto al derecho de privacidad, reserva de los resultados individuales, con principio de justicia y equidad. En el proceso de realizar y ejecutar la tesis se respetó la participación de los individuos, a fin de no ocasionar críticas personales de acuerdo al instrumento utilizado. Asimismo se respetó los derechos de autores mencionados en las bases teóricas de acuerdo a las variables de estudio, como revistas, libros, páginas web, etc.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

En este capítulo se presenta los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049 UGEL 02, Lima 2018”.

A continuación se presentan los resultados:

Tabla 12

*Gestión del talento humano y liderazgo directivo*

**Tabla de contingencia Gestión del talento humano y Liderazgo Directivo**

			Liderazgo directivo			
			Bajo	Medio	Alto	Total
<b>Gestión del talento humano</b>	Bajo	Recuento	10	7	0	17
		% del total	8,7%	6,1%	0,0%	14,8%
	Medio	Recuento	8	77	0	85
		% del total	7,0%	67,0%	0,0%	73,9%
	Alto	Recuento	0	10	3	13
		% del total	0,0%	8,7%	2,6%	11,3%
<b>Total</b>		Recuento	18	94	3	115
		% del total	15,7%	81,7%	2,6%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### Gráfico de barras

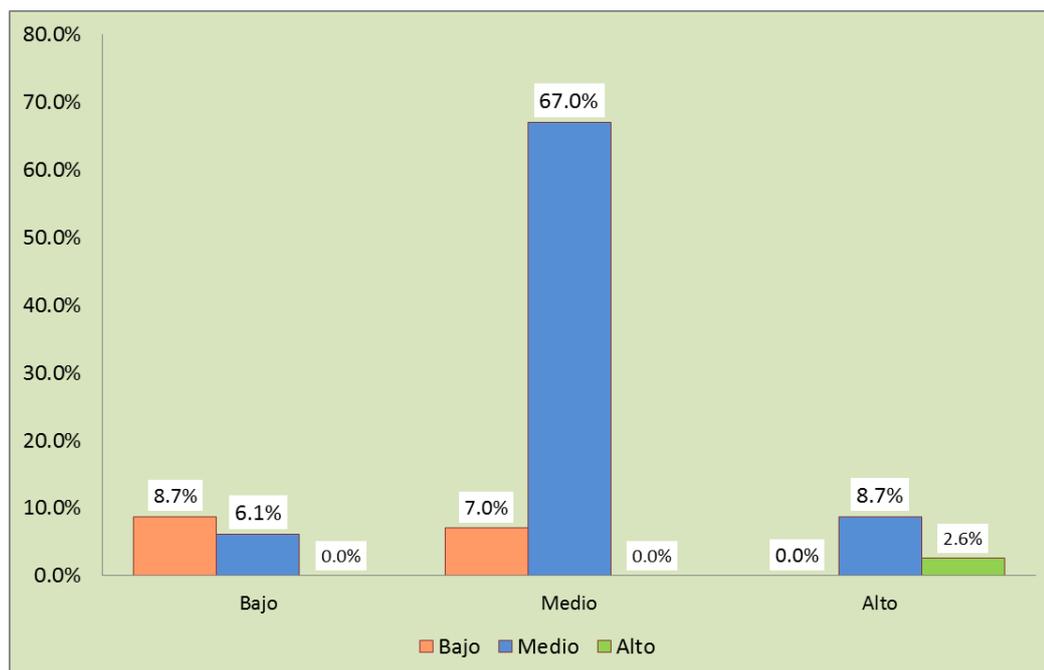


Figura 1. Gestión del talento humano y liderazgo directivo

De acuerdo a la tabla 12 y figura 1 del total de encuestados de docentes, frente a un nivel bajo de gestión del talento humano el 8.7% de los docentes considera como nivel bajo el liderazgo directivo que se desarrolla en la institución educativa N° 3049, mientras que un 6.1% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por otro lado, frente a un nivel medio de la gestión del talento humano, el 7% de los docentes considera el desarrollo del liderazgo directivo como nivel bajo, el 67% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por último, frente a un nivel alto de la gestión del talento humano, el 0% considera al desarrollo de liderazgo directivo como nivel bajo, el 8.7% de los docentes lo considera como nivel medio y un 2.6% de los docentes de la institución educativa N° 3049 lo considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo, según los datos obtenidos.

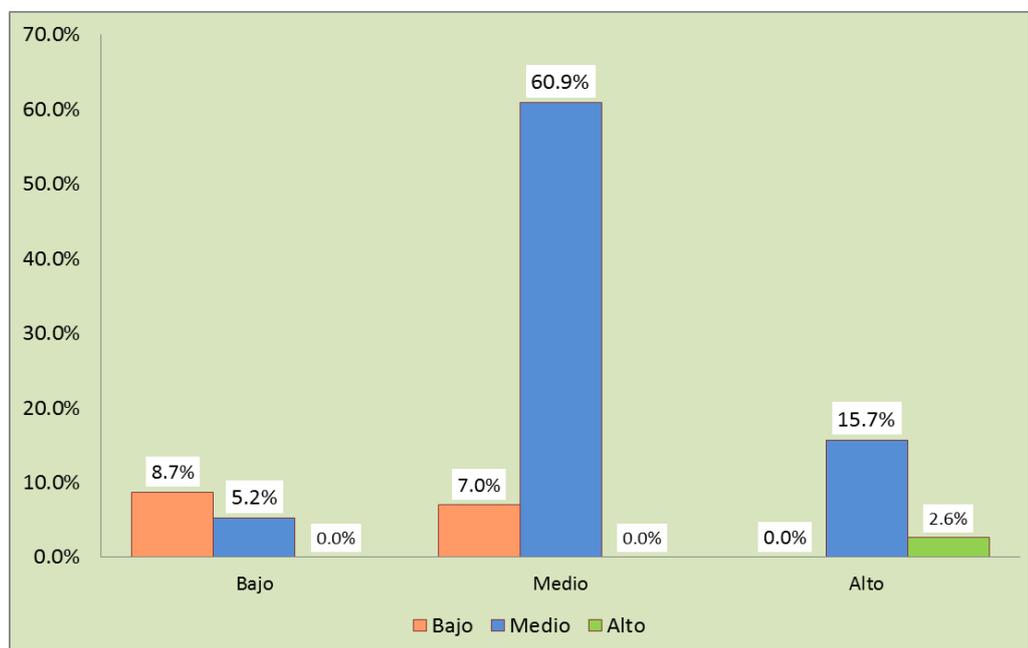
Tabla 13

**Tabla de contingencia capacitación de personas \* liderazgo directivo**

			<b>Liderazgo directivo</b>			
			Bajo	Medio	Alto	Total
<b>Capacitación de personas</b>	Bajo	Recuento	10	6	0	16
		% del total	8,7%	5,2%	0,0%	13,9%
	Medio	Recuento	8	70	0	78
		% del total	7,0%	60,9%	0,0%	67,8%
	Alto	Recuento	0	18	3	21
		% del total	0,0%	15,7%	2,6%	18,3%
<b>Total</b>		Recuento	18	94	3	115
		% del total	15,7%	81,7%	2,6%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### Gráfico de barras



*Figura 2.* Capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

De acuerdo a la tabla 13 y figura 2 del total de encuestados de docentes, frente a un nivel bajo de capacitación de personas, el 8.7% de los docentes considera como nivel bajo el liderazgo directivo que se desarrolla en la institución educativa N° 3049, mientras que un 5.2% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por otro lado, frente a un nivel medio de capacitación de personas, el 7% de los docentes considera el desarrollo del liderazgo directivo como nivel bajo, el 60.9% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por último, frente a un nivel alto de capacitación de personas, el 0% considera como nivel bajo el desarrollo de liderazgo directivo, el 15.7% de los docentes lo considera como nivel medio y un 2.6% de los docentes lo considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo, según los datos obtenidos.

Tabla 14

*Desarrollo de personas y liderazgo directivo***Tabla de contingencia Desarrollo de personas \* Liderazgo directivo**

			<b>Liderazgo directivo</b>			
			Bajo	Medio	Alto	Total
<b>Desarrollo de personas</b>	Bajo	Recuento	13	4	0	17
		% del total	11,3%	3,5%	0,0%	14,8%
	Medio	Recuento	5	70	0	75
		% del total	4,3%	60,9%	0,0%	65,2%
	Alto	Recuento	0	20	3	23
		% del total	0,0%	17,4%	2,6%	20,0%
<b>Total</b>		Recuento	18	94	3	115
		% del total	15,7%	81,7%	2,6%	100,0%

### Gráfico de barras

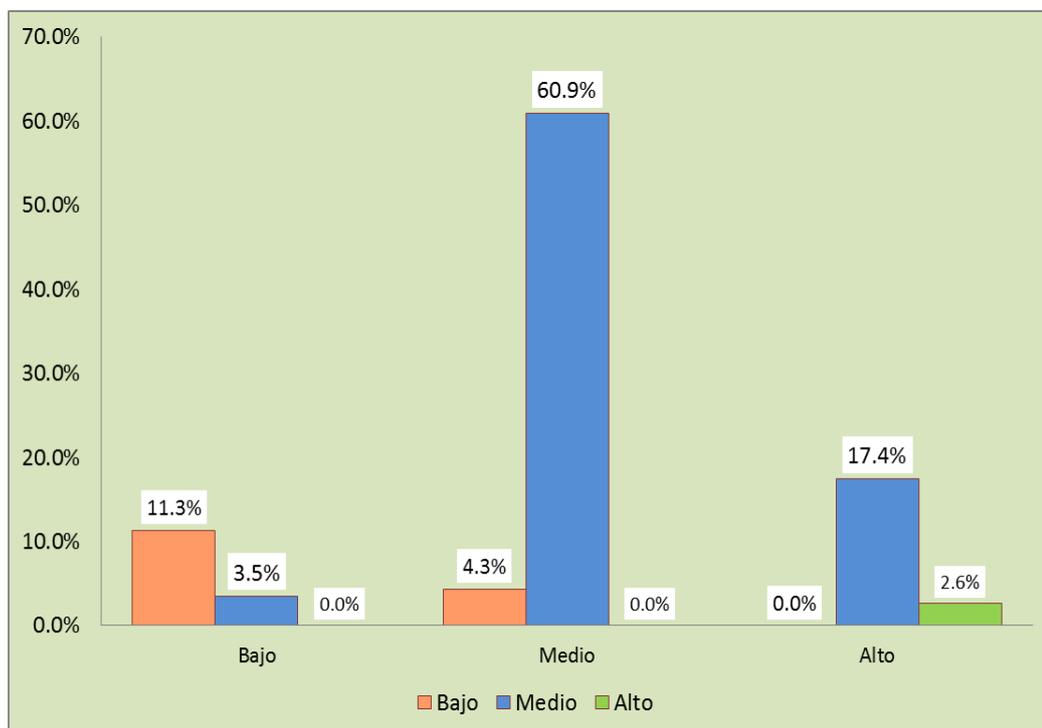


Figura 3. El desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

De acuerdo a la tabla 14 y figura 3 del total de encuestados de docentes, frente a un nivel bajo de desarrollo de personas, el 11.3% de los docentes considera como nivel bajo el liderazgo directivo que se desarrolla en la institución educativa N° 3049, mientras que un 3.5% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por otro lado, frente a un nivel medio de desarrollo de personas, el 4.3% de los docentes considera el liderazgo directivo como nivel bajo, el 60.9% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por último, frente a un nivel alto de desarrollo de personas, el 0% considera el desarrollo de liderazgo directivo como nivel bajo el, el 17.4% de los docentes lo considera como nivel medio y un 2.6% de los docentes lo considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo, según los datos obtenidos.

Tabla 15

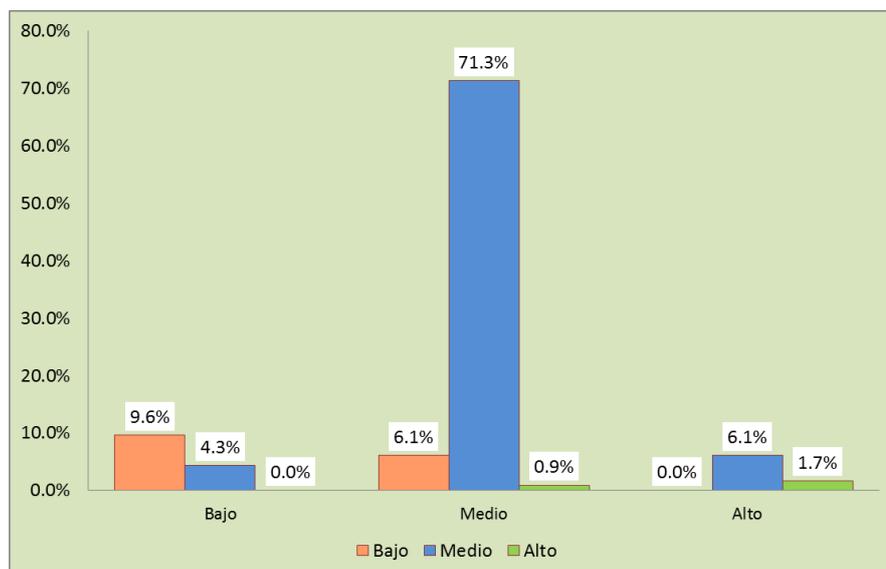
*Evaluación del desempeño y liderazgo directivo.*

**Tabla de contingencia Evaluación del desempeño \* Liderazgo Directivo**

		Liderazgo directivo				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Evaluación del desempeño	Bajo	Recuento	11	5	0	16
		% del total	9,6%	4,3%	0,0%	13,9%
	Medio	Recuento	7	82	1	90
		% del total	6,1%	71,3%	0,9%	78,3%
	Alto	Recuento	0	7	2	9
		% del total	0,0%	6,1%	1,7%	7,8%
Total	Recuento	18	94	3	115	
	% del total	15,7%	81,7%	2,6%	100,0%	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.

### Gráfico de barras



*Figura 4.* La evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

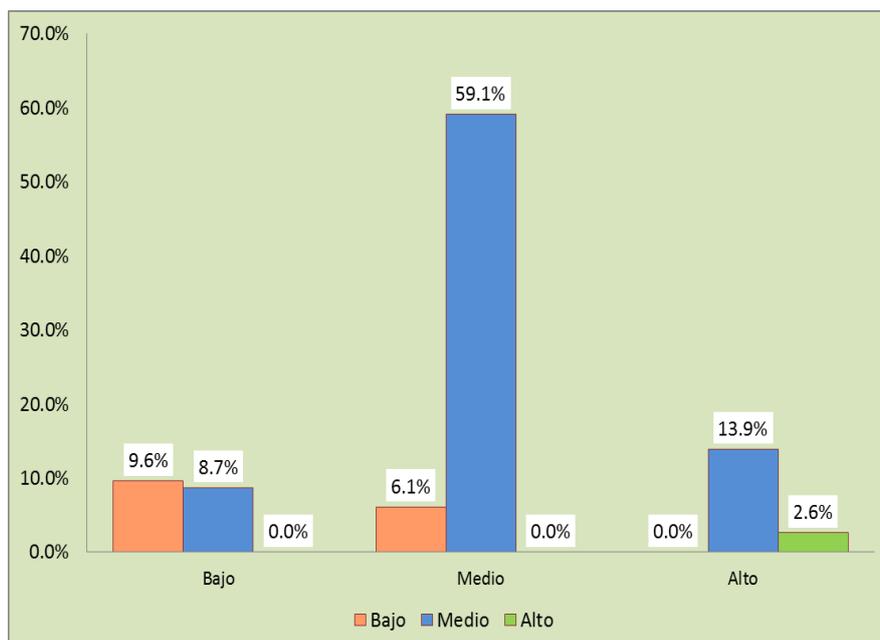
De acuerdo a la tabla 15 y figura 4 del total de encuestados de docentes, frente a un nivel bajo de evaluación del desempeño, el 9.6% de los docentes considera como nivel bajo el liderazgo directivo que se desarrolla en la institución educativa N° 3049, mientras que un 4.3% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por otro lado, frente a un nivel medio de evaluación del desempeño, el 6.1% de los docentes considera el desarrollo del liderazgo directivo como nivel bajo, el 71.3% de los docentes los considera como nivel medio y un 0.9% como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por último, frente a un nivel alto de evaluación del desempeño, el 0% considera como nivel bajo el desarrollo de liderazgo directivo, el 6.1% de los docentes lo considera como nivel medio y un 1.7% de los docentes lo considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo, según los datos obtenidos.

Tabla 16

*Relaciones con los empleados y liderazgo directivo***Tabla de contingencia Relaciones con los empleados \* Liderazgo directivo**

			<b>Liderazgo directivo</b>			
			Bajo	Medio	Alto	Total
<b>Relaciones con los empleados</b>	Bajo	Recuento	11	10	0	21
		% del total	9,6%	8,7%	0,0%	18,3%
	Medio	Recuento	7	68	0	75
		% del total	6,1%	59,1%	0,0%	65,2%
	Alto	Recuento	0	16	3	19
		% del total	0,0%	13,9%	2,6%	16,5%
<b>Total</b>		Recuento	18	94	3	115
		% del total	15,7%	81,7%	2,6%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

**Gráfico de barras**

*Figura 5.* Las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.

De acuerdo a la tabla 16 y figura 5 del total de encuestados de docentes, frente a un nivel bajo de relaciones con los empleados, el 9.6% de los docentes considera como nivel bajo el liderazgo directivo que se desarrolla en la institución educativa N° 3049, mientras que un 8.7% de los docentes considera el liderazgo directivo como nivel medio y un 0% considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por otro lado, frente a un nivel medio de relaciones con los empleados, el 6.1% de los docentes considera el desarrollo del liderazgo directivo como nivel bajo, el 59.1% de los docentes lo considera como nivel medio y un 0% como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo. Por último, frente a un nivel alto de relaciones con los empleados, el 0% considera como nivel bajo el desarrollo de liderazgo directivo, el 13.9% de los docentes lo considera como nivel medio y un 2.6 de los docentes lo considera como nivel alto el desarrollo del liderazgo directivo, según los datos obtenidos.

## Prueba de normalidad

Para la demostración de la hipótesis, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov ( $n > 115$ ), por lo tanto se plantea las siguientes hipótesis para demostrar la normalidad:

Tabla 17

*Prueba de normalidad de la variable y dimensiones para determinar el uso del proceso estadístico.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Capacitación de personas	,110	115	,002
Desarrollo de personas	,091	115	,020
Evaluación del desempeño	,115	115	,001
Relaciones con los empleados	,138	115	,000
<b>Gestión del talento humano</b>	,097	115	,010
Establecer dirección	,152	115	,000
Desarrollar personas	,096	115	,011
Rediseñar la organización	,098	115	,009
Gestionar la instrucción en la escuela	,096	115	,011
<b>Liderazgo directivo</b>	,080	115	,066

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la presenta tabla, se evidencia de acuerdo a la prueba de bondad, los resultados indican que las dimensiones y las variables de estudio tienen una significancia menor que  $p < 0.05$  según la prueba de Kolmogorov – Smirnov (K-S), lo cual no se aproximan a una distribución normal, lo que indica estadísticamente un estudio no paramétrico.

### 3.2. Contrastación de las hipótesis

#### Hipótesis general

##### a. Prueba de hipótesis general

Ha: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Ho: La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

##### b. Regla de decisión

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

##### c. Estadístico

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

#### d. Cálculos

Tabla 18

*Correlación entre gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.*

#### *Correlaciones*

		Gestión del		
		talento humano	Liderazgo directivo	
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,862**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,862**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 menor que el nivel de significancia de < 0.05, se rechaza la Ho, es decir que la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo, siendo una correlación positiva alta ( $r=0.862$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.

## **Hipótesis específica 1**

### **a. Prueba de hipótesis**

Ha: Existe relación significativa entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Ho: No existe relación significativa entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### **b. Regla de decisión**

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

### **c. Estadístico**

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

#### d. Cálculos

Tabla 19

*Correlación entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.*

		Capacitación de		
		personas	Liderazgo directivo	
Rho de Spearman	Capacitación de personas	Coeficiente de correlación	1,000	,786**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,786**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 menor que el nivel de significancia de < 0.05, se rechaza la Ho, es decir que la capacitación de persona se relaciona con el liderazgo directivo, siendo una correlación positiva alta ( $r=0.786$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

## **Hipótesis específica 2**

### **a. Prueba de hipótesis**

Hi. Existe relación significativa entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.

Ho. No existe relación significativa entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018.

### **b. Regla de decisión**

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

### **c. Estadístico**

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

#### d. Cálculos

Tabla 20

*Correlación entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.*

		Desarrollo de		
		personas	Liderazgo directivo	
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,864**	
	Liderazgo directivo	N	.	,000
		Coeficiente de correlación	115	115
		Sig. (bilateral)	,864**	1,000
		N	,000	.
		115	115	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = 0.000 menor que el nivel de significancia de < 0.05, se rechaza la Ho, es decir que el desarrollo de personas se relaciona con el liderazgo directivo, siendo una correlación positiva alta ( $r=0.864$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### **Hipótesis específica 3**

#### **a. Prueba de hipótesis**

Hi. Existe relación significativa entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

#### **b. Regla de decisión**

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

#### **c. Estadístico**

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

#### d. Cálculos

Tabla 21

*Correlación entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018*

		Evaluación del desempeño		Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,840**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,840**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 menor que el nivel de significancia de < 0.05, se rechaza la Ho, es decir que la evaluación del desempeño se relaciona con el liderazgo directivo, siendo una correlación positiva alta ( $r=0.840$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

## **Hipótesis específica 4**

### **a. Prueba de hipótesis**

Hi. Existe relación significativa entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Ho. No existe relación significativa entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

### **b. Regla de decisión**

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

### **c. Estadístico**

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

#### d. Cálculos

Tabla 22

*Correlación entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.*

		Relaciones con los empleados      Liderazgo directivo		
Rho de Spearman	Relaciones con los empleados	Coeficiente de correlación	1,000	,783**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	,783**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 menor que el nivel de significancia de < 0.05, se rechaza la Ho, es decir que las relaciones con los empleados se relaciona con el liderazgo directivo, siendo esta correlación positiva alta ( $r=0.783$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

## **IV. Discusión**

La gestión del talento humano es la clave del éxito de la institución porque ayuda a crear una mejor calidad de vida laboral y una mayor productividad. De otra parte el liderazgo directivo es el eje fundamental en el nivel de compromiso organizacional y desafío para el logro de la participación y compromiso de toda la comunidad educativa en mejora de los procesos educativos. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de relación entre gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018, recolectando datos necesarios que justifiquen y sustenten la investigación científica, garantizando a través del proceso estadístico de Alfa de Cronbach la fiabilidad de los instrumentos, obteniendo valores fiables de 0,893 para la variable gestión del talento humano y 0,825 para la variable liderazgo directivo.

Después de haber llevado a cabo el trabajo de campo en cuanto a la realidad problemática se ha comprobado que existe una alta relación entre gestión del talento humano y liderazgo directivo, por tanto de acuerdo a la realidad de las instituciones educativas peruanas, hoy en día es importante profundizar la gestión del talento humano en el ámbito pedagógico, es una tarea clave en las instituciones educativas públicas y privadas, porque permite desarrollar y enriquecer el potencial humano para beneficio de las instituciones educativas. Debemos considerar que para el logro de una buena gestión del talento humano el director debe ser líder y gestor a la vez, con capacidad de persuadir, inspirar, conmover y movilizar grupos de personas para que trabajen en equipo con una visión compartida y estratégica. El principio rector de una buena gestión en educación primero partirá de organizar los actores, escucharlos y con ellos afrontar las iniciativas generando un buen clima escolar y asumiendo que debe ser un líder pedagógico que promueva la práctica colegiada en sus docentes. Por lo tanto hoy en día la gestión del talento humano y el liderazgo directivo son un factor importante para las organizaciones educativas, a fin de que los docentes puedan desempeñarse y conocer los planes elaborados considerando la visión, misión, objetivos y metas establecidas.

De acuerdo a la hipótesis 1 capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N°3049, UGEL 02,

Lima 2018, se evidencia la existencia de una relación significativa de acuerdo a la prueba de la correlación de Spearman ( $\rho = 0.786$ ) correlación positiva alta, con un valor de significancia de 0.000 valor obtenido menor que  $p < 0.05$ , determinándose que la hipótesis nula fue rechazada.

La hipótesis específica 2 resalta que existe relación directa entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018, contándose como hallazgo una correlación positiva alta de Spearman ( $\rho = ,864$ ), con un valor de significancia real  $\text{sig} = .000$  menor que el nivel de significancia de 0.05 ( $p = ,000 < ,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , es decir que el desarrollo de personas se relaciona con el liderazgo directivo

Asimismo en cuanto a los resultados se ha determinado en la evaluación del desempeño y liderazgo directivo un valor de  $\text{sig} = .000$  menor que el nivel de significancia de 0.05 ( $p = ,000 < ,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , es decir que la hipótesis 3 evaluación del desempeño se relaciona con el liderazgo directivo, siendo una correlación positiva alta ( $\rho = ,840$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Finalmente en cuanto a la hipótesis específica 4 se evidencia un valor de  $\text{sig} = .000$  menor que el nivel de significancia de 0.05 ( $p = ,000 < ,05$ ) se rechaza la  $H_0$ , es decir que las relaciones con los empleados se relaciona con el liderazgo directivo, siendo esta correlación positiva alta ( $\rho = ,783$ ), concluyendo que existe relación directa y significativa entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018.

Frente a los resultados obtenidos, existen aportes de autores que guardan una relación directa con las variables de estudio, Medina y Gómez (2014), con su tesis *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria* concluyeron que los profesores quieren un líder comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas educativas y el octavo: “la dirección trabaja en la optimización de los

recursos humanos y materiales de los Programas de Mejora”, tienen los mayores valores de medidas por lo tanto son los más estimados para los directivos y líderes consultados. (Media= 5,53 y mediana 5,11). Como se observa, la mayoría de los docentes valoran positivamente la competencia de gestión, especialmente lo expresado en el segundo ítem. Los resultados obtenidos evidencia, que los directivos, representación relevante de la población regional, otorga una muy alta valoración (5), en todas las situaciones preguntadas y aun es mayor ante la petición del “nivel de compromiso de los directivos (líderes) con la mejora de la docencia y las prácticas directivas”, se concluye que estas competencias son esenciales para que los directivos diseñen y desarrollen programas de mejora para la transformación continua de las instituciones educativas y la creación de una cultura de innovación en los centros de educación secundaria.

Para Pérez (2014), en su investigación “*Propuesta gerencial para la gestión del talento humano en los programas de artes y cultura de las escuelas estadales*”, los resultados determinaron que el 100% de los encuestados respondió que la gerencia de dichos programas, no les permite participar en los procesos de toma de decisiones ante las problemáticas educativas que enfrentan, asimismo señalaron que el 4% de los encuestados respondió que el modelo comunicacional hacia sus docentes fluye de manera horizontal, en tanto que el 96% sostuvo que dicho modelo no fluye horizontalmente, frente a la dimensión reconocimiento se evidencia que 100% de los docentes indicaron que el valor de sus esfuerzos en los trabajos que realizan como docentes, no es reconocido por parte de la gerencia de los programas, asimismo el 100% de los docentes consideran que es necesario la implementación de una propuesta gerencial para la gestión del talento humano.

Para Monroy (2013), de acuerdo a su investigación en la tesis titulada “*Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*” concluyó que el 84% de los docentes manifestaron que nunca realizaron supervisiones en las aulas, frente a la comunicación con los docentes de aula y el 67% de los docentes manifestaron que nunca tuvieron comunicación con los docentes de aula. El 68% manifestó que nunca realizaron evaluación del trabajo de los docentes de aula. El 75% manifestó que nunca planificaron con anterioridad las

actividades de supervisión a realizarse, el 59% manifestó que nunca organizó el trabajo que se desempeña en la institución, el 84% de los docentes manifestaron que nunca estimuló buenas relaciones interpersonales entre los docentes, el 84% de los docentes manifestaron que nunca promulgó los valores tanto en el grupo de docentes, como en los estudiantes, el 75% de los docentes manifestaron que nunca indagó sobre los conocimientos que posee el docente, el 62% de los docentes manifestaron que nunca asesora a los docentes en cuanto al uso de estrategias de aprendizaje adecuadas, el 50% de los docentes manifestaron que el director nunca motiva a los docentes al desempeño del rol como administrador de los recursos de aula.

Arrieta (2014), realizó la tesis titulada "*Competencias gerenciales del directivo y talento humano de los docentes en las escuelas arquidiocesanas*", concluyendo que los directivos de las Escuelas Arquidiocesanas tienen un nivel suficiente de competencias gerenciales y los docentes registraron un adecuado talento humano, por lo que se sugiere a estos educadores, mantenerse en los niveles antes referido. Se recomienda al personal directivo motivar a los docentes a mantener el nivel adecuado del talento humano del docente, porque ellos son fundamentales en el funcionamiento de las escuelas.

Lucano (2013) en su tesis titulada "*Liderazgo directivo y desempeño pedagógico en los docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 58, Jicamarca Lurigancho Chosica 2013*", los resultados determinaron que existe una relación de 0.520 correlación moderada, es decir el liderazgo directivo se relaciona positivamente con el desempeño pedagógico en los docentes de la institución educativa Fe y Alegría N° 58, Jicamarca Lurigancho Chosica, 2013. Frente a los resultados se debe fomentar la construcción de una visión compartida, para que los agentes educativos asuman responsabilidades de forma fluida y transparente, con atención y apoyo intelectual, considerando una buena comunicación y relación entre directivo y docentes para que se sientan comprometidos con la escuela como organización, asimismo crear una relación productiva con la familia y la comunidad para construir una cultura corporativa, con el fin de administrar eficientemente la Institución Educativa.

Pino (2017), de acuerdo a su investigación “*Gestión del talento humano y desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primario de la RED N° 08, Ugel 06, Ate-Vitarte, 2016*”, los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Rho de Spearman aplicada a las variables de estudio gestión del talento humano y desempeño docente, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman  $r=0.652$ , correlación modera, con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ( $p < 0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna formulada por el investigador.

Avalos (2017), desarrolló la tesis titulada “*El liderazgo directivo y la gestión pedagógica de las instituciones educativas de educación secundaria de la Red N° 08, Ugel 06, distrito de Ate-Vitarte, 2016*”, concluyó de acuerdo a prueba estadística de Rho de Spearman aplicada a las variables de estudio liderazgo directivo y la gestión pedagógica, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman  $r=0.878$ , correlación alta. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica de las instituciones educativas de educación secundaria de la Red N° 08, Ugel 06, distrito de Ate-Vitarte, 2016.

Para Aranda (2015), realizó la tesis titulada “*Liderazgo pedagógico del director y su influencia en el desempeño de los docentes de la I.E.N° 129 Yamaguchi del distrito de Santa Anita- 2015*”, concluyó con relación al liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente, existe una correlación estadísticamente significativa de 0.748 “correlación positiva moderada”, según las percepciones de los docentes en la Institución Educativa N° 129 –Yamaguchi, del distrito de Santa Anita, 2015, concluyendo que existe una relación directa y significativa.

Finalmente para Del Castillo (2017), quien realizó la tesis “*La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Chaclacayo – 2016*”, concluye con el resultado 0.775 el cual indica que existe relación positiva entre la variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral  $p= 000.<0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; donde se concluye que:

Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.

Conforme a los resultados de la presente investigación, se evidencia bajo nivel en las variables de gestión del talento humano y liderazgo directivo, cuya cifra es equivalente al 8.7%. Sin embargo, en cuanto a nivel alto ningún participante aporta o responde a favor. Los participantes en cuanto a gestión del talento humano alcanzó la cifra del 67 % para el nivel medio, en cambio el nivel alto fue de 2,6 %.

En este sentido, hay coincidencia con el estudio realizado en Venezuela por (Pérez, 2014). El autor respecto a las dimensiones relacionadas con liderazgo directivo: toma de decisiones, reconocimiento de sus esfuerzos y comunicación horizontal obtuvo respuestas equivalentes al 96% en la escala nunca. Su estudio titulado Propuesta gerencial para la gestión del talento humano en programas de artes y cultura llevó consigo el reclamo urgente de un plan de gestión en su totalidad en la institución donde aplicó el instrumento.

Finalmente, la investigación acerca de gestión del talento humano y liderazgo directivo permitió contrastar lo que se da en la realidad con las teorías y conceptos sobre gestión del talento humano y liderazgo directivo; además de encontrar soluciones concretas para mejorar las variables de estudio en beneficio de la institución educativa.

## **V. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Primera: El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.862, es así que existe una correlación significativa alta al nivel de 0.05. Así mismo, la primera variable: gestión del talento humano sobre la segunda variable: el liderazgo directivo se relaciona de manera directa y se evidencia entre ellas un nivel de significancia (sig = 0.000) menor que el valor de  $p$  ( $p = 0.05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Segunda: El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.786, es así que existe una correlación significativa alta al nivel de 0.05. Así mismo, la primera variable: capacitación de personas sobre la segunda variable: el liderazgo directivo se relaciona de manera directa y se evidencia entre ellas un nivel de significancia (sig = 0.000) menor que el valor de  $p$  ( $p = 0.05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Tercera: El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.864, es así que existe una correlación significativa alta al nivel de 0.05. Así mismo, la primera variable: desarrollo de personas sobre la segunda variable: el liderazgo directivo se relaciona de manera directa y se evidencia entre ellas un nivel de significancia (sig = 0.000) menor que el valor de  $p$  ( $p = 0.05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Cuarta: El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.864, es así que existe una correlación significativa alta al nivel de 0.05. Así mismo, la primera variable: evaluación del desempeño sobre la segunda variable: el liderazgo directivo se relaciona de manera directa y se evidencia entre ellas un nivel de significancia (sig = 0.000) menor que el valor de  $p$  ( $p = 0.05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Quinta: El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.783, es así que existe una correlación significativa alta al nivel de 0.05. Así mismo, la primera variable: relaciones con los empleados sobre la segunda variable: el liderazgo directivo se relaciona de manera directa y se evidencia entre ellas un nivel de significancia (sig = 0.000) menor que el valor de  $p$  ( $p = 0.05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera: Se recomienda a los directivos de la institución educativa N° 3049, Lima, fortalecer el liderazgo directivo mediante constantes capacitaciones y actualizaciones de acuerdo a las nuevas demandas, con el fin de ampliar conocimientos sobre gestión del talento humano. Así mismo, tener en cuenta que este último, permite darle al docente un papel protagónico que emerge en este proceso de transformación educativa, para que a través del consenso y la participación democrática se logren acuerdos en la comunidad educativa.
- Segunda: En la institución educativa N° 3049, se recomienda a los directivos que todo el personal docente reciba de manera permanente capacitaciones organizadas por los mismos. Asimismo, facilitar la participación de los docentes a cursos de capacitación y actualización, organizadas por la Ugel N° 02 y plataforma virtual de MINEDU de acuerdo a su especialidad, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos en gestión pedagógica y de desarrollarse de manera profesional. Así, mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.
- Tercera: Se recomienda al personal directivo de la Institución educativa N° 3049, Ugel 02, organizar talleres de comunicación e integración para que exista mejor relación entre directivos y docentes. Así también, promover un ambiente de competitividad en la que los docentes puedan demostrar sus habilidades y destrezas, perfeccionarlas y aprender nuevos comportamientos y hábitos, a fin de una mayor eficacia en su actuar como docente, mejorando así la calidad educativa.
- Cuarta: Se recomienda a los directivos de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, promover una cultura de evaluación integral y permanente del desempeño docente en base a competencias, para el continuo mejoramiento de la calidad educativa; de esta manera, rescatar y potenciar las fortalezas que presentan los docentes.

Quinta: Se recomienda a los directivos de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima, implementar talleres de desarrollo de habilidades personales e interpersonales tanto para directores como para docentes. Esto, con el fin de propiciar un ambiente óptimo con una buena comunicación y trato entre los mismos. Asimismo, crear planes de capacitación profesional para el personal, según las necesidades de la comunidad educativa, para beneficio de la misma.

## **VII. Referencias**

- Alles, M. A. (2008) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (2da. Ed.). Santiago: Ediciones Granica de Chile S.A.
- Aranda, R. (2015). *Liderazgo pedagógico del director y su influencia en el desempeño de los docentes de la I.E.Nº 129 Yamaguchi del distrito de Santa Anita- 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima – Perú.
- Arias, M. (2000) *Introducción a las técnicas de investigación en ciencias de la administración*. México: Trillas
- Arrieta, P. (2014). *Competencias gerenciales del directivo y talento humano de los docentes en las escuelas arquidiocesanas*. (Tesis de maestría). . Universidad Del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Avalos, J. (2017). *El Liderazgo Directivo y la Gestión Pedagógica de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de la Red N° 08, Ugel 06, Distrito de Ate-Vitarte, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Barney, J. y Wright, P. (1998) *On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage*. Human Resource Management, 37(1), 31- 46.
- Calla, E. (2008) *Estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente* (Tesis de maestría). Universidad nacional de educación y gobierno regional del Callao, Perú.
- Charaja, C. F. (2011). *Administración educativa*. Puno, Perú: Editorial Sagitario impresores
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma. Ed.). México: Mc Graw-Hill

- Chiavento, I. (2004) *Gestión del Talento Humano: El capital humano de las organizaciones*. (8va. Ed.). Sao Paulo: Atlas.
- Chiavento, I. (2009) *Gestión del Talento Humano: El capital humano de las organizaciones*. (3ra. Ed.). Sao Paulo: Mc Graw-Hill.
- Cubas, D. (19 de mayo de 2013) *Empresas creen que hay escasez de talentos*. Perú 21. Recuperado de <http://www.peru21.pe/economía/empresas-creen-que-hay-escasez-talentos-2131739>
- Cuevas, C. R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima, Perú: Editorial San Marcos
- De Censzo, D. y Robbins, S. (2001) *Administración de RR.HH.* México: Edit. Limusa.
- Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*, (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Gento, citado por Maureira (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*, Buenos Aire
- Gutierrez, A. (2017) *El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en la IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, 2017 (tesis de maestría)*. Universidad del Altiplano Puno, Perú.
- Hawkins, citado por Maureira (2004) *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*, Buenos Aires.
- Herrera, S. L. P (2005). *Liderazgo y dirección*. México: Área de administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, facultad de contaduría y administración del sistema universidad abierta y educación a distancia: Editorial [s.n]

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Horn (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los Resultados de Aprendizaje*, en la Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Huse, E. y Bodwitch, J. (1995) *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao: Edic. Deusto S. A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Essentials of Management*: McGraw-Hill.
- Lucano, I. (2013). *Liderazgo directivo y desempeño pedagógico en los docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría N° 58, Jicamarca Lurigancho Chosica 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). *El Liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- Monroy, F. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Montes, A. y Gonzales, P. (2006) *Selección de Personal*. Vigo: Ideas propias ed.
- Nano de Mello, L (1998) *Las tecnologías convergentes y la sociedad del conocimiento*. Universidad Autónoma de Santo Domingo. República Dominicana
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villgómez, A. (2013) *Metodología de la investigación*. (3ra. Ed). Ediciones la U. Lima, Perú.

- Pérez, J. (2014). Propuesta gerencial para la gestión del talento humano en los programas de artes y cultura de las escuelas estatales. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela.
- Pinedo, M. (2016). *Gestión del talento humano en el desempeño y la autoestima del docente en el distrito del Callao de la Región Callao, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Pino, D. (2017). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Nivel Primario de la RED N° 08, UGEL 06, Ate-Vitarte, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.
- Ramírez, P. (2010). Personalidad y aprendizaje en el contexto escolar psicología. Madrid- España: Editorial Alianza.
- Reyes, P. (2010). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao* (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Saracho, J. (2011) Talento organizacional. Santiago: RIL Editores.
- Werther, W. y Keith, D. (2006) Administración de recursos humanos. (6ta. Ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Universidad de las Américas Puebla (s.f). *Metodología*. Tomado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barrientos\\_m\\_e/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrientos_m_e/capitulo3.pdf).
- Zenger, & Jhon, Flokman, Joseph (2013). *El líder extraordinario*. Barcelona, España: editorial Bresca

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Instrumentos

### INSTRUMENTO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre “**La gestión del talento humano según la percepción de los docentes de la Institución Educativa N° 3049, Ugel 02, Lima, 2018...**”, mucho le agradeceré seleccionar la opción y marcar con una “**X**” en el paréntesis o en el recuadro respectivo y/o complete la información solicitada; tiene el carácter de **ANÓNIMA**, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD** en las respuestas.

#### ESCALA DE LIKERT:

- 1 Totalmente de acuerdo
- 2 De acuerdo
- 3 Indiferente
- 4 En desacuerdo
- 5 Totalmente en desacuerdo.

#### I. Gestión del talento humano.

##### Dimensión 1: Capacitación de personas.

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
1	Los directivos de su institución educativa realizan capacitaciones para los docentes en forma permanente.					
2	Los directivos de su institución educativa brindan facilidades a los docentes para que acudan a los cursos de formación profesional.					
3	Considera usted que la preparación y formación profesional de los directivos repercuten en el desempeño de su gestión.					
4	Recibe capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento profesional por parte de los directivos de su institución.					
5	Los directivos cumplen con su responsabilidad de brindar capacitación oportuna a los docentes.					
6	Los directivos de su institución consideran que la falta de capacitación docente repercute en su desenvolvimiento o función pedagógica.					

##### Dimensión 2: Desarrollo de personas.

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
7	Los directivos orientan a los docentes hacia el futuro para su desarrollo personal.					
8	Los directivos de su institución están atentos a sus necesidades de desarrollo profesional.					
9	Los directivos son autocríticos con su desempeño laboral, aceptan las observaciones de los docentes.					
10	Recibe reconocimientos por su eficiente desempeño laboral en su institución Educativa, por parte de los directivos.					
11	Los docentes motivados por los directivos contribuyen en el logro de los objetivos de su institución educativa.					

12	Los directivos orientan a los docentes en la práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus estudiantes.					
----	---	--	--	--	--	--

### Dimensión 3: Evaluación del desempeño

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
13	Los directivos de su institución realizan monitoreo periódico de su práctica pedagógica.					
14	Los directivos de su institución supervisan con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.					
15	Los directivos de su institución realizan evaluaciones periódicamente, de las asignaturas (trabajos sistemáticos).					
16	Los directivos de su institución, proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de su desempeño de manera adecuada.					
17	Como docente considera que en su institución educativa se cumple con los objetivos y metas propuestos durante el año.					
18	Los directivos asisten puntualmente a su institución educativa para verificar el eficiente cumplimiento de las funciones pedagógicas del docente.					

### Dimensión 4: Relaciones con los empleados.

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
19	Los directivos crean un ambiente de trabajo agradable en la institución educativa.					
20	Los directivos solucionan los conflictos entre los docentes, son superados de manera asertiva.					
21	La comunicación de los directivos con los docentes y padres de familia es abierta y sincera.					
22	Percibes en los directivos un espíritu de cooperación y ayuda con miembros de la comunidad educativa					
23	Los directivos se interesan por la labor de los docentes de la institución educativa, propiciando un clima de cordialidad.					
24	Los directivos participan en las reuniones frecuentes con los miembros de la comunidad educativa.					

**Muchas gracias por su colaboración.**

## INSTRUMENTO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

### Estimado docente:

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información relacionada con el tema “**El liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la Institución Educativa N° 3049, Ugel 02, Lima, 2018.**”; sobre este particular se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

### ESCALA DE LIKERT:

- 1 Totalmente de acuerdo
- 2 De acuerdo
- 3 Indiferente
- 4 En desacuerdo
- 5 Totalmente en desacuerdo.

### I. Liderazgo directivo

#### Dimensión 1: Establecer dirección

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
1	Los directivos comparten con el personal la responsabilidad de los sucesos de la institución.					
2	Los directivos aportan ideas, tiempo y energías más allá de los normalmente requeridos.					
3	Los directivos están dispuestos a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.					
4	Los directivos proponen acciones para superar las áreas y actividades críticas.					
5	Los directivos se muestran orgullosos de representar a la institución educativa.					
6	Los directivos se preocupan porque los planes y proyectos de la I.E. se cumplan en los plazos establecidos.					

#### Dimensión 2: Desarrollar personas

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
7	Los directivos comprenden las necesidades y metas de cada uno de sus docentes.					
8	Los directivos se esfuerzan por ayudar a cada docente en alcanzar sus objetivos.					
9	Los directivos motivan a los docentes para lograr un nivel intelectual destacable.					
10	Los directivos felicitan la iniciativa y el desempeño laboral de los docentes.					
11	Los directivos promueven un clima institucional adecuado a través del ejemplo.					
12	Los directivos toman en cuenta las sugerencias e ideas del personal.					

**Dimensión 3: Rediseñar la organización**

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
13	Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para los directivos.					
14	Los directivos delegan tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.					
15	Los directivos aportan ideas en grandes proyectos institucionales.					
16	Los directivos reestructuran las jerarquías y funciones de acuerdo a las necesidades de la institución.					
17	Los directivos gestionan adecuadamente los recursos de la institución educativa.					
18	Los directivos buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas					

**Dimensión 4: Gestionar la instrucción en la escuela**

N°	ITEMS	Valoración Cuantitativa				
		1	2	3	4	5
19	Los directivos evalúan el cumplimiento de las comisiones de trabajo.					
20	Los directivos procuran que el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.					
21	Los directivos aprueban y apoyan las visitas de estudio, excursiones y demás actividades.					
22	Los directivos procuran que los docentes cuenten con los materiales y recursos básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
23	Los directivos diseñan talleres de actualización y capacitación docente en la misma institución educativa.					
24	Los directivos promueven la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.					

**Muchas gracias por su colaboración.**

## Anexo 2. Validación de instrumentos



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1. CAPACITACIÓN DE PERSONAS</b>								
1	Los directivos de su institución educativa realizan capacitaciones para los docentes en forma permanente.	✓		✓		✓		
2	Los directivos de su institución educativa brindan facilidades a los docentes para que acudan a los cursos de formación profesional.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que la preparación y formación profesional de los directivos repercuten en el desempeño de su gestión.	✓		✓		✓		
4	Recibe capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento profesional por parte de los directivos de su institución.	✓		✓		✓		
5	Los directivos cumplen con su responsabilidad de brindar capacitación oportuna a los docentes.	✓		✓		✓		
6	Los directivos de su institución consideran que la falta de capacitación docente repercute en su desenvolvimiento o función pedagógica.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2. DESARROLLO DE PERSONAS</b>								
7	Los directivos orientan a los docentes hacia el futuro para su desarrollo personal.	✓		✓		✓		
8	Los directivos de su institución están atentos a sus necesidades de desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
9	Los directivos son autocríticos con su desempeño laboral, aceptan las observaciones de los docentes.	✓		✓		✓		
10	Recibe reconocimientos por su eficiente desempeño laboral en su institución Educativa, por parte de los directivos.	✓		✓		✓		
11	Los docentes motivados por los directivos contribuyen en el logro de los objetivos de su institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Los directivos orientan a los docentes en la práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>								
13	Los directivos de su institución realizan monitoreo periódico de su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
14	Los directivos de su institución supervisan con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	✓		✓		✓		
15	Los directivos de su institución realizan evaluaciones periódicamente, de las asignaturas (trabajos sistemáticos).	✓		✓		✓		
16	Los directivos de su institución, proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de su desempeño de manera adecuada.	✓		✓		✓		
17	Como docente considera que en su institución educativa se cumple con los objetivos y metas propuestos durante el año.	✓		✓		✓		
18	Los directivos asisten puntualmente a su institución educativa para verificar el eficiente cumplimiento de las funciones pedagógicas del docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 4. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS</b>								
19	Los directivos crean un ambiente de trabajo agradable en la institución educativa.	✓		✓		✓		

20	Los directivos solucionan los conflictos entre los docentes, son superados de manera asertiva.	✓		✓		✓	
21	La comunicación de los directivos con los docentes y padres de familia es abierta y sincera.	✓		✓		✓	
22	Percebes en los directivos un espíritu de cooperación y ayuda con miembros de la comunidad educativa	✓		✓		✓	
23	Los directivos se interesan por la labor de los docentes de la institución educativa, propiciando un clima de cordialidad.	✓		✓		✓	
24	Los directivos participan en las reuniones frecuentes con los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Javier Neyra Villanueva ..... DNI: 41440286 .....

Especialidad del validador: Ciencias Sociales / Administrador de la Educación .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de Abril del 2018.

  
Firma del Experto Informante.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. CAPACITACIÓN DE PERSONAS</b>							
1	Los directivos de su institución educativa realizan capacitaciones para los docentes en forma permanente.	✓		✓		✓		
2	Los directivos de su institución educativa brindan facilidades a los docentes para que acudan a los cursos de formación profesional.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que la preparación y formación profesional de los directivos repercuten en el desempeño de su gestión.	✓		✓		✓		
4	Recibe capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento profesional por parte de los directivos de su institución.	✓		✓		✓		
5	Los directivos cumplen con su responsabilidad de brindar capacitación oportuna a los docentes.	✓		✓		✓		
6	Los directivos de su institución consideran que la falta de capacitación docente repercute en su desenvolvimiento o función pedagógica.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2. DESARROLLO DE PERSONAS</b>							
7	Los directivos orientan a los docentes hacia el futuro para su desarrollo personal.	✓		✓		✓		
8	Los directivos de su institución están atentos a sus necesidades de desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
9	Los directivos son autocríticos con su desempeño laboral, aceptan las observaciones de los docentes.	✓		✓		✓		
10	Recibe reconocimientos por su eficiente desempeño laboral en su institución Educativa, por parte de los directivos.	✓		✓		✓		
11	Los docentes motivados por los directivos contribuyen en el logro de los objetivos de su institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Los directivos orientan a los docentes en la práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>							
13	Los directivos de su institución realizan monitoreo periódico de su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
14	Los directivos de su institución supervisan con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	✓		✓		✓		
15	Los directivos de su institución realizan evaluaciones periódicamente, de las asignaturas (trabajos sistemáticos).	✓		✓		✓		
16	Los directivos de su institución, proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de su desempeño de manera adecuada.	✓		✓		✓		
17	Como docente considera que en su institución educativa se cumple con los objetivos y metas propuestos durante el año.	✓		✓		✓		
18	Los directivos asisten puntualmente a su institución educativa para verificar el eficiente cumplimiento de las funciones pedagógicas del docente.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 4. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS</b>							
19	Los directivos crean un ambiente de trabajo agradable en la institución educativa.	✓		✓		✓		

20	Los directivos solucionan los conflictos entre los docentes, son superados de manera asertiva.	/		/		/	
21	La comunicación de los directivos con los docentes y padres de familia es abierta y sincera.	/		/		/	
22	Percebes en los directivos un espíritu de cooperación y ayuda con miembros de la comunidad educativa	/		/		/	
23	Los directivos se interesan por la labor de los docentes de la institución educativa, propiciando un clima de cordialidad.	/		/		/	
24	Los directivos participan en las reuniones frecuentes con los miembros de la comunidad educativa.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. ULISES CORDOVA GARCIA      DNI: 06658910

Especialidad del validador: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de Abril del 2018.

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Ulises Córdova García  
 DOCENTE EN INVESTIGACIÓN  
 Firma del Experto Informante.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1. CAPACITACIÓN DE PERSONAS</b>								
1	Los directivos de su institución educativa realizan capacitaciones para los docentes en forma permanente.	✓		✓		✓		
2	Los directivos de su institución educativa brindan facilidades a los docentes para que acudan a los cursos de formación profesional.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que la preparación y formación profesional de los directivos repercuten en el desempeño de su gestión.	✓		✓		✓		
4	Recibe capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento profesional por parte de los directivos de su institución.	✓		✓		✓		
5	Los directivos cumplen con su responsabilidad de brindar capacitación oportuna a los docentes.	✓		✓		✓		
6	Los directivos de su institución consideran que la falta de capacitación docente repercute en su desenvolvimiento o función pedagógica.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2. DESARROLLO DE PERSONAS</b>								
7	Los directivos orientan a los docentes hacia el futuro para su desarrollo personal.	✓		✓		✓		
8	Los directivos de su institución están atentos a sus necesidades de desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
9	Los directivos son autocríticos con su desempeño laboral, aceptan las observaciones de los docentes.	✓		✓		✓		
10	Recibe reconocimientos por su eficiente desempeño laboral en su institución Educativa, por parte de los directivos.	✓		✓		✓		
11	Los docentes motivados por los directivos contribuyen en el logro de los objetivos de su institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Los directivos orientan a los docentes en la práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>								
13	Los directivos de su institución realizan monitoreo periódico de su práctica pedagógica.	✓		✓		✓		
14	Los directivos de su institución supervisan con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	✓		✓		✓		
15	Los directivos de su institución realizan evaluaciones periódicamente, de las asignaturas (trabajos sistemáticos).	✓		✓		✓		
16	Los directivos de su institución, proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de su desempeño de manera adecuada.	✓		✓		✓		
17	Como docente considera que en su institución educativa se cumple con los objetivos y metas propuestos durante el año.	✓		✓		✓		
18	Los directivos asisten puntualmente a su institución educativa para verificar el eficiente cumplimiento de las funciones pedagógicas del docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 4. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS</b>								
19	Los directivos crean un ambiente de trabajo agradable en la institución educativa.	✓		✓		✓		

20	Los directivos solucionan los conflictos entre los docentes, son superados de manera asertiva.	✓		✓		✓	
21	La comunicación de los directivos con los docentes y padres de familia es abierta y sincera.	✓		✓		✓	
22	Percibes en los directivos un espíritu de cooperación y ayuda con miembros de la comunidad educativa	✓		✓		✓	
23	Los directivos se interesan por la labor de los docentes de la institución educativa, propiciando un clima de cordialidad.	✓		✓		✓	
24	Los directivos participan en las reuniones frecuentes con los miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... ERASMO ZEVALLOS ROJAS ..... DNI: 10423087 .....

Especialidad del validador:..... COMUNICACIÓN / DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de ABRIL del 2018.

  
Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. ESTABLECER DIRECCIÓN</b>							
1	Los directivos comparten con el personal la responsabilidad de los sucesos de la institución.	✓		✓		✓		
2	Los directivos aportan ideas, tiempo y energías más allá de los normalmente requeridos.	✓		✓		✓		
3	Los directivos están dispuestos a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.	✓		✓		✓		
4	Los directivos proponen acciones para superar las áreas y actividades críticas.	✓		✓		✓		
5	Los directivos se muestran orgullosos de representar a la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	Los directivos se preocupan porque los planes y proyectos de la I.E. se cumplan en los plazos establecidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2. DESARROLLAR PERSONAS</b>							
7	Los directivos comprenden las necesidades y metas de cada uno de sus docentes.	✓		✓		✓		
8	Los directivos se esfuerzan por ayudar a cada docente en alcanzar sus objetivos.	✓		✓		✓		

9	Los directivos motivan a los docentes para lograr un nivel intelectual destacable.	✓		✓		✓		
10	Los directivos felicitan la iniciativa y el desempeño laboral de los docentes.	✓		✓		✓		
11	Los directivos promueven un clima institucional adecuado a través del ejemplo.	✓		✓		✓		
12	Los directivos toman en cuenta las sugerencias e ideas del personal.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3. REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para los directivos.	✓		✓		✓		
14	Los directivos delegan tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.	✓		✓		✓		
15	Los directivos aportan ideas en grandes proyectos institucionales.	✓		✓		✓		
16	Los directivos reestructuran las jerarquías y funciones de acuerdo a las necesidades de la institución.	✓		✓		✓		
17	Los directivos gestionan adecuadamente los recursos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
18	Los directivos buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 4. GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Los directivos evalúan el cumplimiento de las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
20	Los directivos procuran que el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.	✓		✓		✓		
21	Los directivos aprueban y apoyan las visitas de estudio, excursiones y demás actividades.	✓		✓		✓		

22	Los directivos procuran que los docentes cuenten con los materiales y recursos básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	✓		✓		✓	
23	Los directivos diseñan talleres de actualización y capacitación docente en la misma institución educativa.	✓		✓		✓	
24	Los directivos promueven la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Javier Neyra Villanueva ..... DNI: 41440286 .....

Especialidad del validador: Ciencias Sociales / Administración de la Educación .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de Aseil del 2018.

J. Neyra  
Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. ESTABLECER DIRECCIÓN</b>							
1	Los directivos comparten con el personal la responsabilidad de los sucesos de la institución.	✓		✓		✓		
2	Los directivos aportan ideas, tiempo y energías más allá de los normalmente requeridos.	✓		✓		✓		
3	Los directivos están dispuestos a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.	✓		✓		✓		
4	Los directivos proponen acciones para superar las áreas y actividades críticas.	✓		✓		✓		
5	Los directivos se muestran orgullosos de representar a la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	Los directivos se preocupan porque los planes y proyectos de la I.E. se cumplan en los plazos establecidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2. DESARROLLAR PERSONAS</b>							
7	Los directivos comprenden las necesidades y metas de cada uno de sus docentes.	✓		✓		✓		
8	Los directivos se esfuerzan por ayudar a cada docente en alcanzar sus objetivos.	✓		✓		✓		

9	Los directivos motivan a los docentes para lograr un nivel intelectual destacable.	/		/		/	
10	Los directivos felicitan la iniciativa y el desempeño laboral de los docentes.	/		/		/	
11	Los directivos promueven un clima institucional adecuado a través del ejemplo.	/		/		/	
12	Los directivos toman en cuenta las sugerencias e ideas del personal.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN 3. REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
13	Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para los directivos.	/		/		/	
14	Los directivos delegan tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.	/		/		/	
15	Los directivos aportan ideas en grandes proyectos institucionales.	/		/		/	
16	Los directivos reestructuran las jerarquías y funciones de acuerdo a las necesidades de la institución.	/		/		/	
17	Los directivos gestionan adecuadamente los recursos de la institución educativa.	/		/		/	
18	Los directivos buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	/		/		/	
	<b>DIMENSION 4. GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
19	Los directivos evalúan el cumplimiento de las comisiones de trabajo.	/		/		/	
20	Los directivos procuran que el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.	/		/		/	
21	Los directivos aprueban y apoyan las visitas de estudio, excursiones y demás actividades.	/		/		/	

22	Los directivos procuran que los docentes cuenten con los materiales y recursos básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	/		/		/	
23	Los directivos diseñan talleres de actualización y capacitación docente en la misma institución educativa.	/		/		/	
24	Los directivos promueven la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

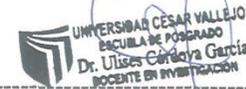
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. ULISES CORDOBA GARCIA ..... DNI: 06658910 .....

Especialidad del validador: NECROLOGIA DE LA INVESTIGACION .....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de Abril del 2018.



Firma del Experto Informante.


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1. ESTABLECER DIRECCIÓN</b>							
1	Los directivos comparten con el personal la responsabilidad de los sucesos de la institución.	✓		✓		✓		
2	Los directivos aportan ideas, tiempo y energías más allá de los normalmente requeridos.	✓		✓		✓		
3	Los directivos están dispuestos a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.	✓		✓		✓		
4	Los directivos proponen acciones para superar las áreas y actividades críticas.	✓		✓		✓		
5	Los directivos se muestran orgullosos de representar a la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	Los directivos se preocupan porque los planes y proyectos de la I.E. se cumplan en los plazos establecidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 2. DESARROLLAR PERSONAS</b>							
7	Los directivos comprenden las necesidades y metas de cada uno de sus docentes.	✓		✓		✓		
8	Los directivos se esfuerzan por ayudar a cada docente en alcanzar sus objetivos.	✓		✓		✓		

9	Los directivos motivan a los docentes para lograr un nivel intelectual destacable.	✓		✓		✓		
10	Los directivos felicitan la iniciativa y el desempeño laboral de los docentes.	✓		✓		✓		
11	Los directivos promueven un clima institucional adecuado a través del ejemplo.	✓		✓		✓		
12	Los directivos toman en cuenta las sugerencias e ideas del personal.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3. REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para el personal directivo.	✓		✓		✓		
14	Los directivos delegan tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.	✓		✓		✓		
15	Los directivos aportan ideas en grandes proyectos institucionales.	✓		✓		✓		
16	Los directivos reestructuran las jerarquías y funciones de acuerdo a las necesidades de la institución.	✓		✓		✓		
17	Los directivos gestionan adecuadamente los recursos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
18	Los directivos buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 4. GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Los directivos evalúan el cumplimiento de las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
20	Los directivos procuran que el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.	✓		✓		✓		
21	Los directivos aprueban y apoyan las visitas de estudio, excursiones y demás actividades.	✓		✓		✓		

22	Los directivos procuran que los docentes cuenten con los materiales y recursos básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	✓		✓		✓	
23	Los directivos diseñan talleres de actualización y capacitación docente en la misma institución educativa.	✓		✓		✓	
24	Los directivos promueven la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ERASMO ZEVALLOS ROJAS ..... DNI: 10423087 .....

Especialidad del validador: COMUNICACIÓN / DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12 de ABRIL del 2018.

  
-----  
Firma del Experto Informante.

### Anexo 3. Matriz de consistencia

#### Matriz de consistencia

**TITULO: La gestión del talento humano y el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la Institución Educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																								
<p><b>Problema general.</b> ¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la Institución Educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p><b>Problemas específico 1.</b> ¿Cuál es la relación entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la Institución Educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018?</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>Objetivos específico 1.</b> Determinar la relación entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b></p> <p><b>Hipótesis específico 1.</b> Existe relación significativa entre la capacitación de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>	<p><b>Variable 1: Gestión del talento humano</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacitación de personas</td> <td>-Capacitación permanente -Formación profesional -Preparación y formación -TIC -Responsabilidades -Función pedagógica</td> <td>1, 2, 3, 4, 5, 6</td> <td>5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo</td> <td>Bajo Medio Alto</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de personas</td> <td>-Orientación -Necesidades de desarrollo -Desempeño laboral -Reconocimientos -Contribución -Práctica pedagógica</td> <td>7, 8, 9, 10, 11, 12</td> <td>5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo</td> <td>Bajo Medio Alto</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del desempeño</td> <td>-Monitoreo -Supervisión -Evaluación -Recursos</td> <td>13, 14, 15, 16, 17, 18</td> <td>5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo</td> <td>Bajo Medio Alto</td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición	Niveles y rangos	Capacitación de personas	-Capacitación permanente -Formación profesional -Preparación y formación -TIC -Responsabilidades -Función pedagógica	1, 2, 3, 4, 5, 6	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo	Bajo Medio Alto	Desarrollo de personas	-Orientación -Necesidades de desarrollo -Desempeño laboral -Reconocimientos -Contribución -Práctica pedagógica	7, 8, 9, 10, 11, 12	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo	Bajo Medio Alto	Evaluación del desempeño	-Monitoreo -Supervisión -Evaluación -Recursos	13, 14, 15, 16, 17, 18	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo	Bajo Medio Alto
Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición	Niveles y rangos																							
Capacitación de personas	-Capacitación permanente -Formación profesional -Preparación y formación -TIC -Responsabilidades -Función pedagógica	1, 2, 3, 4, 5, 6	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo	Bajo Medio Alto																							
Desarrollo de personas	-Orientación -Necesidades de desarrollo -Desempeño laboral -Reconocimientos -Contribución -Práctica pedagógica	7, 8, 9, 10, 11, 12	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo	Bajo Medio Alto																							
Evaluación del desempeño	-Monitoreo -Supervisión -Evaluación -Recursos	13, 14, 15, 16, 17, 18	5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo	Bajo Medio Alto																							

<p><b>Problemas específico 2.</b> ¿Cuál es la relación entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018?</p>	<p><b>Objetivos específico 2.</b> Determinar la relación entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>	<p><b>Hipótesis específico 2.</b> Existe relación significativa entre el desarrollo de personas y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>		<p>-Objetivos y metas -Funciones pedagógicas</p>		<p>1. Totalmente en desacuerdo</p>																										
<p><b>Problemas específico 3.</b> ¿Cuál es la relación entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018?</p>	<p><b>Objetivos específico 3.</b> Determinar la relación entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>	<p><b>Hipótesis específico 3.</b> Existe relación significativa entre la evaluación del desempeño y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>	<p>Relaciones con los empleados</p>	<p>-Ambiente de trabajo -Conflictos laborales -Comunicación -Cooperación -Clima de cordialidad -Participación</p>	<p>19, 20, 21, 22, 23, 24</p>	<p>5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Indiferente 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Bajo Medio Alto</p>																									
<p><b>Problemas específico 4.</b> ¿Cuál es la relación entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018?</p>	<p><b>Objetivos específico 4.</b> Determinar la relación entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018.</p>	<p><b>Hipótesis específico 4.</b> Existe relación significativa entre las relaciones con los empleados y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, período 2018..</p>	<b>Variable 2: Liderazgo directivo</b>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Dimensiones</th> <th style="width: 25%;">Indicadores</th> <th style="width: 10%;">Ítems</th> <th style="width: 20%;">Escala de medición</th> <th style="width: 10%;">Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1086 700 1238 858">Establecer dirección</td> <td data-bbox="1245 700 1615 858">Asumir compromiso institucional Responsabilidad para el mejoramiento institucional Identificación con la institución educativa</td> <td data-bbox="1621 700 1751 858">1, 2, 3, 4, 5, 6</td> <td data-bbox="1758 700 1973 858">5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca</td> <td data-bbox="1980 700 2141 858">Bajo Medio Alto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1086 863 1238 1021">Desarrollar personas</td> <td data-bbox="1245 863 1615 1021">Apoyo individual al docente Estimulación intelectual Modelo de virtudes</td> <td data-bbox="1621 863 1751 1021">7, 8, 9, 10, 11, 12</td> <td data-bbox="1758 863 1973 1021">5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca</td> <td data-bbox="1980 863 2141 1021">Bajo Medio Alto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1086 1026 1238 1184">Rediseñar la organización</td> <td data-bbox="1245 1026 1615 1184">Fortalecimiento de la cultura profesional Capacidad de reestructura organizacional Fomentación de relaciones interinstitucionales</td> <td data-bbox="1621 1026 1751 1184">13, 14, 15, 16, 17, 18</td> <td data-bbox="1758 1026 1973 1184">5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca</td> <td data-bbox="1980 1026 2141 1184">Bajo Medio Alto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1086 1189 1238 1347">Gestionar la instrucción en la escuela</td> <td data-bbox="1245 1189 1615 1347">Supervisión a docentes Provisión de recursos para el proceso enseñanza-aprendizaje Fomentación de capacitaciones y actualizaciones a los docentes</td> <td data-bbox="1621 1189 1751 1347">19, 20, 21, 22, 23, 24</td> <td data-bbox="1758 1189 1973 1347">5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca</td> <td data-bbox="1980 1189 2141 1347">Bajo Medio Alto</td> </tr> </tbody> </table>								Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Establecer dirección	Asumir compromiso institucional Responsabilidad para el mejoramiento institucional Identificación con la institución educativa	1, 2, 3, 4, 5, 6	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto	Desarrollar personas	Apoyo individual al docente Estimulación intelectual Modelo de virtudes	7, 8, 9, 10, 11, 12	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto	Rediseñar la organización	Fortalecimiento de la cultura profesional Capacidad de reestructura organizacional Fomentación de relaciones interinstitucionales	13, 14, 15, 16, 17, 18	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto	Gestionar la instrucción en la escuela	Supervisión a docentes Provisión de recursos para el proceso enseñanza-aprendizaje Fomentación de capacitaciones y actualizaciones a los docentes	19, 20, 21, 22, 23, 24	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																												
Establecer dirección	Asumir compromiso institucional Responsabilidad para el mejoramiento institucional Identificación con la institución educativa	1, 2, 3, 4, 5, 6	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto																												
Desarrollar personas	Apoyo individual al docente Estimulación intelectual Modelo de virtudes	7, 8, 9, 10, 11, 12	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto																												
Rediseñar la organización	Fortalecimiento de la cultura profesional Capacidad de reestructura organizacional Fomentación de relaciones interinstitucionales	13, 14, 15, 16, 17, 18	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto																												
Gestionar la instrucción en la escuela	Supervisión a docentes Provisión de recursos para el proceso enseñanza-aprendizaje Fomentación de capacitaciones y actualizaciones a los docentes	19, 20, 21, 22, 23, 24	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bajo Medio Alto																												

## Anexo 4. Data de la prueba piloto

### Variable 1. Gestión del Talento Humano

ITEMS	CAPACITACION DE PERSONAS						DESARROLLO DE PERSONAS						EVALUACION DEL DESEMPEÑO						RELACIONES CON LOS EMPLEADOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
1	2	3	2	1	3	2	13	3	2	4	5	1	3	18	3	2	4	5	1	3	18	3	3	3	1	4	1	15	64
2	5	4	3	4	2	3	21	2	4	2	4	2	4	18	2	4	2	5	2	5	20	1	2	4	2	4	2	15	74
3	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	1	4	3	19	4	4	3	1	4	3	19	3	4	3	4	3	4	21	82
4	1	2	2	3	3	3	14	3	2	3	2	1	3	14	3	2	3	2	1	3	14	4	3	4	2	2	1	16	58
5	2	3	2	2	1	2	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	50
6	4	2	3	2	4	2	17	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	2	3	2	3	14	65
7	3	3	4	4	2	2	18	1	4	3	3	1	1	13	1	4	3	3	1	1	13	3	1	3	4	3	1	15	59
8	3	3	3	2	2	3	16	3	3	2	2	2	3	15	3	3	2	2	2	3	15	2	3	2	3	2	2	14	60
9	3	3	2	4	3	2	17	3	2	4	4	1	3	17	3	2	5	5	1	3	19	3	3	3	5	1	1	16	69
10	4	3	4	5	3	4	23	2	4	1	5	2	4	18	2	4	1	5	2	4	18	5	2	1	4	4	2	18	77
11	1	4	1	3	1	4	14	5	1	3	4	4	3	20	5	1	3	4	4	3	20	3	4	3	4	4	4	22	76
12	4	2	2	3	3	3	17	3	2	2	2	1	3	13	3	2	2	2	1	3	13	4	3	4	2	2	1	16	59
13	2	3	2	2	1	2	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	50
14	3	2	3	4	3	2	17	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	2	3	2	3	14	65
15	3	3	3	4	2	2	17	1	4	3	3	1	1	13	1	4	3	3	1	1	13	3	1	3	4	3	1	15	58
16	3	3	3	2	2	3	16	3	3	2	2	2	3	15	3	3	2	2	2	3	15	2	3	2	3	2	2	14	60
17	4	2	4	4	2	4	20	2	4	4	5	2	4	21	3	5	4	5	2	5	24	4	2	2	4	1	2	15	80
18	4	4	4	3	3	4	22	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	3	2	3	17	3	4	1	3	4	2	17	76
19	4	2	1	3	3	3	16	3	1	3	2	1	3	13	3	1	3	2	1	3	13	4	3	4	2	2	1	16	58
20	2	3	2	2	1	2	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	51

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,802	,796	24

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos de su institución educativa realizan capacitaciones para los docentes en forma permanente.	61,7500	101,250	,387	,793
Los directivos de su institución educativa brindan facilidades a los docentes para que acudan a los cursos de formación profesional.	61,9000	105,358	,348	,796
Considera usted que la preparación y formación profesional de los directivos repercuten en el desempeño de su gestión.	62,0500	99,734	,474	,788
Recibe capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento profesional por parte de los directivos de su institución.	61,8000	101,958	,386	,793
Los directivos cumplen con su responsabilidad de brindar capacitación oportuna a los docentes.	62,4500	104,997	,293	,797
Los directivos de su institución consideran que la falta de capacitación docente repercute en su desenvolvimiento o función pedagógica.	62,0000	98,421	,719	,780
Los directivos orientan a los docentes hacia el futuro para su desarrollo personal.	62,2000	102,589	,369	,794
Los directivos de su institución están atentos a sus necesidades de desarrollo profesional.	62,0000	101,263	,406	,792
Los directivos son autocríticos con su desempeño laboral, aceptan las observaciones de los docentes.	62,1500	115,397	-,274	,820
Recibe reconocimientos por su eficiente desempeño laboral en su institución Educativa, por parte de los directivos.	61,9000	98,516	,440	,790
Los docentes motivados por los directivos contribuyen en el logro de los objetivos de su institución educativa.	62,7500	99,461	,499	,787
Los directivos orientan a los docentes en la práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus estudiantes.	61,8000	100,905	,414	,791
Los directivos de su institución realizan monitoreo periódico de su práctica pedagógica.	62,1500	100,976	,456	,790

Los directivos de su institución supervisan con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	61,9500	99,839	,435	,790
Los directivos de su institución realizan evaluaciones periódicamente, de las asignaturas (trabajos sistemáticos).	62,1000	115,147	-,243	,821
Los directivos de su institución, proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de su desempeño de manera adecuada.	61,8000	97,432	,430	,790
Como docente considera que en su institución educativa se cumple con los objetivos y metas propuestos durante el año.	62,7500	99,461	,499	,787
Los directivos asisten puntualmente a su institución educativa para verificar el eficiente cumplimiento de las funciones pedagógicas del docente.	61,7000	98,642	,454	,789
Los directivos crean un ambiente de trabajo agradable en la institución educativa.	61,9500	106,155	,191	,802
Los directivos solucionan los conflictos entre los docentes, son superados de manera asertiva.	62,2500	103,566	,369	,794
La comunicación de los directivos con los docentes y padres de familia son abiertos y sincera.	62,2000	115,116	-,247	,820
Percibes en los directivos un espíritu de cooperación y ayuda con miembros de la comunidad educativa	61,8000	99,011	,506	,787
Los directivos se interesan por la labor de los docentes de la institución educativa, propiciando un clima de cordialidad.	62,2500	103,250	,333	,796
Los directivos participan en las reuniones frecuentes con los miembros de la comunidad educativa.	62,7500	99,461	,499	,787

## Variable 2. Liderazgo directivo

ITEMS	ESTABLECER DIRECCION						DESARROLLAR PERSONAS						REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN						GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
1	2	3	4	5	1	3	18	5	1	4	5	1	3	19	3	2	4	5	1	3	18	4	5	1	3	4	1	18	73
2	5	4	2	5	2	5	23	4	2	2	4	2	4	18	2	4	2	5	2	5	20	2	5	2	5	4	2	20	81
3	4	4	3	1	4	3	19	1	4	3	1	4	3	16	4	4	3	1	4	3	19	3	1	4	3	3	4	18	72
4	1	2	3	2	1	3	12	2	1	3	2	1	3	12	3	2	3	2	1	3	14	3	2	1	3	2	1	12	50
5	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	53
6	4	2	2	2	3	5	18	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	3	5	2	3	17	69
7	3	3	3	3	1	1	14	3	1	3	3	1	1	12	1	4	3	3	1	1	13	3	3	1	1	3	1	12	51
8	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	2	2	3	13	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	3	2	2	13	56
9	3	3	5	5	1	3	20	4	1	4	4	1	3	17	3	2	5	5	1	3	19	5	5	1	3	1	1	16	72
10	4	3	1	5	2	4	19	5	2	1	5	2	4	19	2	4	1	5	2	4	18	1	5	2	4	4	2	18	74
11	1	4	3	4	4	3	19	4	4	3	4	4	3	22	5	1	3	4	4	3	20	3	4	4	3	4	4	22	83
12	4	2	2	2	1	3	14	2	1	2	2	1	3	11	3	2	2	2	1	3	13	2	2	1	3	2	1	11	49
13	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	53
14	3	2	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	3	5	2	3	17	68
15	3	3	3	3	1	1	14	3	1	3	3	1	1	12	1	4	3	3	1	1	13	3	3	1	1	3	1	12	51
16	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	2	2	3	13	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	3	2	2	13	56
17	4	2	4	5	2	5	22	5	2	4	5	2	4	22	3	5	4	5	2	5	24	4	5	2	5	1	2	19	87
18	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	4	4	3	20	1	4	4	3	4	4	20	80
19	4	2	3	2	1	3	15	2	1	3	2	1	3	12	3	1	3	2	1	3	13	3	2	1	3	2	1	12	52
20	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	53

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,859	,847	24

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos comparten con el personal la responsabilidad de los sucesos de la institución.	61,1000	159,779	,227	,860
Los directivos aportan ideas, tiempo y energías más allá de los normalmente requeridos.	61,2500	160,513	,344	,856
Los directivos están dispuestos a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.	61,4500	168,050	-,068	,867
Los directivos proponen acciones para superar las áreas y actividades críticas.	61,1500	144,555	,630	,845
Los directivos se muestran orgullosos de representar a la institución educativa.	62,1000	153,147	,502	,851
Los directivos se preocupan porque los planes y proyectos de la I.E. se cumplan en los plazos establecidos.	61,0500	148,471	,589	,847
Los directivos comprenden las necesidades y metas de cada uno de sus docentes.	61,2500	146,829	,623	,846
Los directivos se esfuerzan por ayudar a cada docente en alcanzar sus objetivos.	62,1000	153,147	,502	,851
Los directivos motivan a los docentes para lograr un nivel intelectual destacable.	61,5000	168,684	-,095	,867
Los directivos felicitan la iniciativa y el desempeño laboral de los docentes.	61,2500	146,829	,623	,846
Los directivos promueven un clima institucional adecuado a través del ejemplo.	62,1000	153,147	,502	,851
Los directivos toman en cuenta las sugerencias e ideas del personal.	61,1500	152,345	,519	,850
Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para los directivos.	61,5000	156,474	,398	,854
Los directivos delegan tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.	61,3000	157,800	,287	,858
Los directivos aportan ideas en grandes proyectos institucionales.	61,4500	168,050	-,068	,867
Los directivos reestructuran las jerarquías y funciones de acuerdo a las necesidades de la institución.	61,1500	144,555	,630	,845
Los directivos gestionan adecuadamente los recursos de la institución educativa.	62,1000	153,147	,502	,851

Los directivos buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	61,0500	148,471	,589	,847
Los directivos evalúan el cumplimiento de las comisiones de trabajo.	61,4500	168,050	-,068	,867
Los directivos procuran que el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.	61,1500	144,555	,630	,845
Los directivos aprueban y apoyan las visitas de estudio, excursiones y demás actividades.	62,1000	153,147	,502	,851
Los directivos procuran que los docentes cuenten con los materiales y recursos básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	61,0500	148,471	,589	,847
Los directivos diseñan talleres de actualización y capacitación docente en la misma institución educativa.	61,6000	158,674	,303	,857
Los directivos promueven la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.	62,1000	153,147	,502	,851

## Anexo 5. Resultados de confiabilidad

### Confiabilidad del Alfa de Cronbach de la variable gestión del talento humano

#### Estadística del total de elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos de su institución educativa realizan capacitaciones para los docentes en forma permanente.	64,4957	128,428	,686	,883
Los directivos de su institución educativa brindan facilidades a los docentes para que acudan a los cursos de formación profesional.	64,2957	132,912	,618	,886
Considera usted que la preparación y formación profesional de los directivos repercuten en el desempeño de su gestión.	64,3826	131,151	,592	,886
Recibe capacitaciones sobre el uso de nuevas tecnologías para su desenvolvimiento profesional por parte de los directivos de su institución.	64,5652	128,230	,674	,884
Los directivos cumplen con su responsabilidad de brindar capacitación oportuna a los docentes.	64,7304	128,883	,708	,883
Los directivos de su institución consideran que la falta de capacitación docente repercute en su desenvolvimiento o función pedagógica.	64,6696	129,907	,724	,883
Los directivos orientan a los docentes hacia el futuro para su desarrollo personal.	64,3391	131,875	,609	,886
Los directivos de su institución están atentos a sus necesidades de desarrollo profesional.	64,6783	130,711	,647	,885
Los directivos son autocríticos con su desempeño laboral, aceptan las observaciones de los docentes.	64,5652	130,423	,617	,885
Recibe reconocimientos por su eficiente desempeño laboral en su institución Educativa, por parte de los directivos.	64,3043	132,126	,572	,887
Los docentes motivados por los directivos contribuyen en el logro de los objetivos de su institución educativa.	64,4957	130,375	,576	,886
Los directivos orientan a los docentes en la práctica pedagógica para adaptarla a las capacidades y necesidades de sus estudiantes.	64,5565	127,723	,687	,883
Los directivos de su institución realizan monitoreo periódico de su práctica pedagógica.	64,7739	140,755	,081	,899

Los directivos de su institución supervisan con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.	64,6435	141,126	,068	,899
Los directivos de su institución realizan evaluaciones periódicamente, de las asignaturas (trabajos sistemáticos).	64,6435	145,091	-,097	,903
Los directivos de su institución, proporcionan recursos necesarios para el cumplimiento de su desempeño de manera adecuada.	64,3913	137,363	,173	,899
Como docente considera que en su institución educativa se cumple con los objetivos y metas propuestos durante el año.	65,3826	139,080	,157	,897
Los directivos asisten puntualmente a su institución educativa para verificar el eficiente cumplimiento de las funciones pedagógicas del docente.	64,4870	139,129	,113	,900
Los directivos crean un ambiente de trabajo agradable en la institución educativa.	64,5826	128,456	,666	,884
Los directivos solucionan los conflictos entre los docentes, son superados de manera asertiva.	64,6957	128,810	,719	,883
La comunicación de los directivos con los docentes y padres de familia es abierta y sincera.	64,7043	132,508	,560	,887
Percibes en los directivos un espíritu de cooperación y ayuda con miembros de la comunidad educativa	64,4870	128,901	,673	,884
Los directivos se interesan por la labor de los docentes de la institución educativa, propiciando un clima de cordialidad.	64,3478	131,948	,600	,886
Los directivos participan en las reuniones frecuentes con los miembros de la comunidad educativa.	64,7826	127,733	,718	,883

## Confiabilidad del Alfa de Cronbach de la variable liderazgo directivo

### Estadística del total de elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Los directivos comparten con el personal la responsabilidad de los sucesos de la institución.	63,8783	108,897	,033	,832
Los directivos aportan ideas, tiempo y energías más allá de los normalmente requeridos.	63,9304	108,100	,107	,828
Los directivos están dispuestos a colaborar en las actividades programadas en las reuniones.	64,1478	108,373	,049	,832
Los directivos proponen acciones para superar las áreas y actividades críticas.	63,8609	103,068	,254	,825
Los directivos se muestran orgullosos de representar a la institución educativa.	64,6435	105,074	,207	,826
Los directivos se preocupan porque los planes y proyectos de la I.E. se cumplan en los plazos establecidos.	63,8696	104,062	,183	,830
Los directivos comprenden las necesidades y metas de cada uno de sus docentes.	64,0609	96,409	,659	,806
Los directivos se esfuerzan por ayudar a cada docente en alcanzar sus objetivos.	64,2522	97,787	,634	,808
Los directivos motivan a los docentes para lograr un nivel intelectual destacable.	64,1826	101,782	,500	,815
Los directivos felicitan la iniciativa y el desempeño laboral de los docentes.	63,9913	97,254	,644	,807
Los directivos promueven un clima institucional adecuado a través del ejemplo.	63,9217	100,459	,510	,814
Los directivos toman en cuenta las sugerencias e ideas del personal.	64,0957	98,526	,616	,809
Las relaciones interpersonales entre el personal son de importancia para los directivos.	64,1391	104,033	,260	,824
Los directivos delegan tareas a los docentes de acuerdo a sus fortalezas.	64,0783	108,704	,038	,832
Los directivos aportan ideas en grandes proyectos institucionales.	64,1478	107,495	,105	,829
Los directivos reestructuran las jerarquías y funciones de acuerdo a las necesidades de la institución.	63,8957	101,375	,355	,820
Los directivos gestionan adecuadamente los recursos de la institución educativa.	64,3304	102,697	,314	,822
Los directivos buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	63,8696	104,062	,183	,830

Los directivos evalúan el cumplimiento de las comisiones de trabajo.	64,0783	99,687	,513	,813
Los directivos procuran que el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución supere los estándares mínimos exigidos.	64,0870	97,203	,636	,808
Los directivos aprueban y apoyan las visitas de estudio, excursiones y demás actividades.	64,2783	98,729	,631	,809
Los directivos procuran que los docentes cuenten con los materiales y recursos básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje.	63,9652	97,753	,624	,808
Los directivos diseñan talleres de actualización y capacitación docente en la misma institución educativa.	63,8435	101,905	,466	,816
Los directivos promueven la asistencia a cursos de capacitación y actualización a instituciones externas.	64,2522	97,699	,632	,808

### Anexo 6

#### BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

ITEMS	CAPACITACION DE PERSONAS						DESARROLLO DE PERSONAS						EVALUACION DEL DESEMPEÑO						RELACIONES CON LOS EMPLEADOS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24						
1	2	3	2	1	3	2	13	3	2	4	5	1	3	18	3	2	4	5	1	3	18	3	3	3	1	4	1	15	64	
2	5	4	3	4	2	3	21	2	4	2	4	2	4	18	2	4	2	5	2	5	20	1	2	4	2	4	2	15	74	
3	4	4	5	3	3	4	23	4	4	3	1	4	3	19	4	4	3	1	4	3	19	3	4	3	4	3	4	21	82	
4	1	2	2	3	3	3	14	3	2	3	2	1	3	14	3	2	3	2	1	3	14	4	3	4	2	2	1	16	58	
5	2	3	2	2	1	2	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	50	
6	4	2	3	2	4	2	17	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	2	3	2	3	14	65	
7	3	3	4	4	2	2	18	1	4	3	3	1	1	13	1	4	3	3	1	1	13	3	1	3	4	3	1	15	59	
8	3	3	3	2	2	3	16	3	3	2	2	2	3	15	3	3	2	2	2	3	15	2	3	2	3	2	2	14	60	
9	3	3	2	4	3	2	17	3	2	4	4	1	3	17	3	2	5	5	1	3	19	3	3	3	5	1	1	16	69	
10	4	3	4	5	3	4	23	2	4	1	5	2	4	18	2	4	1	5	2	4	18	5	2	1	4	4	2	18	77	
11	1	4	1	3	1	4	14	5	1	3	4	4	3	20	5	1	3	4	4	3	20	3	4	3	4	4	4	22	76	
12	4	2	2	3	3	3	17	3	2	2	2	1	3	13	3	2	2	2	1	3	13	4	3	4	2	2	1	16	59	
13	2	3	2	2	1	2	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	12	50	
14	3	2	3	4	3	2	17	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	2	3	2	3	14	65	
15	3	3	3	4	2	2	17	1	4	3	3	1	1	13	1	4	3	3	1	1	13	3	1	3	4	3	1	15	58	
16	3	3	3	2	2	3	16	3	3	2	2	2	3	15	3	3	2	2	2	3	15	2	3	2	3	2	2	14	60	
17	4	2	4	4	2	4	20	2	4	4	5	2	4	21	3	5	4	5	2	5	24	4	2	2	4	1	2	15	80	
18	4	4	4	3	3	4	22	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	3	2	3	17	3	4	1	3	4	2	17	76	
19	4	2	1	3	3	3	16	3	1	3	2	1	3	13	3	1	3	2	1	3	13	4	3	4	2	2	1	16	58	
20	2	3	2	1	2	1	12	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	3	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12	51	
21	3	2	3	2	2	2	14	2	2	3	2	3	2	14	2	2	3	2	3	2	14	2	2	2	3	2	2	13	55	
22	2	3	2	2	1	2	12	3	2	2	3	2	2	14	2	2	2	3	4	2	15	2	1	2	3	3	1	12	53	
23	4	4	3	4	2	2	19	4	2	4	4	3	4	21	1	2	4	4	3	4	18	4	2	2	4	4	2	18	76	
24	3	2	3	2	2	3	15	2	3	3	2	3	2	15	3	3	3	2	3	2	16	2	2	3	3	2	2	14	60	
25	1	4	3	3	2	2	15	4	2	1	4	3	3	17	3	2	1	4	3	3	16	3	2	2	1	4	2	14	62	
26	3	3	3	2	1	2	14	3	2	3	3	3	2	16	2	2	3	3	3	2	15	2	1	2	3	3	1	12	57	
27	2	3	4	2	2	3	16	3	3	2	3	4	2	17	1	3	2	3	4	2	15	2	2	3	2	3	2	14	62	
28	4	4	2	4	2	4	20	4	4	4	4	2	4	22	3	4	4	4	2	4	21	4	2	4	4	4	2	20	83	
29	2	3	2	3	3	2	15	3	2	2	3	2	3	15	3	2	2	3	2	3	15	3	3	2	2	3	3	16	61	
30	2	3	3	4	3	2	17	3	2	2	3	3	4	17	2	2	2	3	3	4	16	4	3	2	2	3	3	17	67	
31	3	3	4	4	2	2	18	3	2	3	3	4	4	19	5	2	3	3	4	4	21	4	2	2	3	3	2	16	74	
32	2	2	2	3	1	2	12	2	2	2	2	2	3	13	3	2	2	2	2	3	14	3	1	2	2	2	1	11	50	
33	4	4	4	3	3	3	21	4	3	4	4	4	3	22	2	3	4	4	4	3	20	3	3	3	4	4	3	20	83	
34	4	4	4	4	3	2	21	4	2	4	4	4	4	22	2	2	4	4	4	4	20	4	3	2	4	4	4	3	20	83
35	4	2	4	3	3	3	19	2	3	4	2	4	3	18	2	3	4	2	4	3	18	3	3	3	4	2	3	18	73	
36	2	3	4	2	2	3	16	3	3	2	3	4	2	17	1	3	2	3	4	2	15	2	2	3	2	3	2	14	62	
37	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	95	
38	2	3	3	2	3	2	15	3	2	2	3	3	2	15	2	2	2	3	3	2	14	2	3	2	2	3	3	15	59	
39	3	3	4	4	4	4	22	3	4	3	3	4	4	21	2	4	3	3	4	4	20	4	4	4	3	3	4	22	85	
40	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	1	4	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	93	
41	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	95	
42	2	3	3	2	2	2	14	3	2	2	3	3	2	15	3	2	2	3	3	2	15	2	2	2	2	3	2	13	57	
43	3	3	4	4	4	2	20	3	2	3	3	4	4	19	2	2	3	3	4	4	18	4	4	2	3	3	4	20	77	
44	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	1	4	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	93	
45	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	95	
46	4	4	3	4	4	3	22	4	3	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	4	21	4	4	3	4	4	4	23	88	
47	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	2	2	1	11	1	2	2	2	2	2	11	44	
48	2	2	3	4	3	3	17	2	3	2	2	3	4	16	5	3	2	2	3	4	19	4	3	3	2	2	3	17	69	
49	2	3	3	2	3	3	16	3	3	2	3	3	2	16	3	3	2	3	3	2	16	2	3	3	2	3	3	16	64	
50	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	94	
51	4	4	3	4	3	3	21	4	3	4	4	3	4	22	2	3	4	4	3	4	20	4	3	3	4	4	3	21	84	
52	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	5	3	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18	74	
53	3	2	2	4	2	2	15	2	2	3	2	2	4	15	3	2	3	2	2	4	16	4	2	2	3	2	2	15	61	
54	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	3	2	2	15	2	2	3	3	3	2	15	61	
55	2	3	3	3	2	3	16	3	3	2	3	3	3	17	2	3	2	3	3	3	16	3	2	3	2	3	2	15	64	
56	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	1	4	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	93	
57	3	4	2	4	2	4	19	4	4	3	4	2	4	21	3	4	3	4	2	4	20	4	2	4	3	4	2	19	79	
58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	95	
59	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	17	3	2	3	3	3	2	16	68	
60	3	3	2	1	2	3	14	3	3	3	3	2	1	15	1	3	3	3	2	1	13	1	2	3	3	3	2	14	56	
61	2	4	4	2	3	3	18	4	3	2	4	4	2	19	3	3	2	4	4	2	18	2	3	3	2	4	3	17	72	
62	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	2	16	69	
63	3	4	2	3	3	3	18	4	3	3	4	2	3	19																

71	3	2	3	2	3	2	15	2	2	3	2	3	2	14	3	2	3	2	3	2	15	2	3	2	3	2	3	15	59
72	3	3	2	3	2	2	15	3	2	3	3	2	3	16	3	2	3	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	15	62
73	2	2	4	1	2	2	13	2	2	2	2	4	1	13	2	2	2	2	4	1	13	1	2	2	2	2	2	11	50
74	2	3	3	3	3	2	16	3	2	2	3	3	3	16	5	2	2	3	3	3	18	3	3	2	2	3	3	16	66
75	2	3	2	2	3	2	14	3	2	2	3	2	2	14	4	2	2	3	2	2	15	2	3	2	2	3	3	15	58
76	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	48
77	3	2	3	2	2	2	14	2	2	3	2	3	2	14	2	2	3	2	3	2	14	2	2	2	3	2	2	13	55
78	2	3	2	2	2	3	14	3	3	2	3	2	2	15	3	3	2	3	2	2	15	2	2	3	2	3	2	14	58
79	3	3	3	2	2	2	15	3	2	3	3	3	2	16	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	3	3	2	14	60
80	1	2	1	1	2	1	8	2	1	1	2	1	1	8	4	1	1	2	1	1	10	1	2	1	1	2	2	9	35
81	1	3	2	1	2	2	11	3	2	1	3	2	1	12	3	2	1	3	2	1	12	1	2	2	1	3	2	11	46
82	1	2	1	2	2	1	9	2	1	1	2	1	2	9	4	1	1	2	1	2	11	2	2	1	1	2	2	10	39
83	2	4	3	2	2	3	16	4	3	2	4	3	2	18	2	3	2	4	3	2	16	2	2	3	2	4	2	15	65
84	3	3	2	2	3	2	16	3	2	3	3	3	2	16	2	2	3	3	3	2	15	2	3	2	3	3	3	16	63
85	4	4	4	3	4	3	22	4	3	4	4	4	3	22	3	3	4	4	4	3	21	3	4	3	4	4	4	22	87
86	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	73
87	2	3	3	2	3	2	15	3	2	2	3	3	2	15	3	2	2	3	3	2	15	2	3	2	2	3	3	15	60
88	3	4	4	2	4	3	20	4	3	3	4	4	2	20	4	3	3	4	4	2	20	2	4	3	3	4	4	20	80
89	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	4	3	19	2	3	3	3	4	3	18	3	3	3	3	3	3	18	74
90	3	3	4	2	3	3	18	3	3	3	3	4	2	18	2	3	3	3	4	2	17	2	3	3	3	3	3	17	70
91	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	72
92	4	4	4	3	3	3	21	4	3	4	4	4	3	22	2	3	4	4	4	3	20	3	3	3	4	4	3	20	83
93	4	3	4	4	4	4	23	3	4	4	3	4	4	22	3	4	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	23	90
94	2	2	2	3	3	3	15	2	3	2	2	2	3	14	4	3	2	2	2	3	16	3	3	3	2	2	3	16	61
95	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	72
96	2	3	3	3	2	3	16	3	3	2	3	3	3	17	4	3	2	3	3	3	18	3	2	3	2	3	2	15	66
97	4	4	3	4	4	3	22	4	3	4	4	4	4	23	2	3	4	4	4	4	21	4	4	3	4	4	4	23	89
98	4	4	4	3	4	3	22	4	3	4	4	4	3	22	2	3	4	4	4	3	20	3	4	3	4	4	4	22	86
99	2	4	2	2	1	2	13	4	2	2	4	2	2	16	3	2	2	4	2	2	15	2	1	2	2	4	1	12	56
100	2	3	3	2	2	2	14	3	2	2	3	3	2	15	2	2	2	3	3	2	14	2	2	2	2	3	2	13	56
101	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	3	2	2	16	4	3	3	3	2	2	17	2	3	3	3	3	3	17	66
102	3	4	2	3	2	3	17	4	3	3	4	2	3	19	3	3	3	4	2	3	18	3	2	3	3	4	2	17	71
103	3	2	3	2	2	3	15	2	3	3	2	3	2	15	2	3	3	2	3	2	15	2	2	3	3	2	2	14	59
104	4	4	3	2	3	3	19	4	3	4	4	3	2	20	1	3	4	4	3	2	17	2	3	3	4	4	3	19	75
105	2	2	2	3	1	2	12	2	2	2	2	2	3	13	3	2	2	2	2	3	14	3	1	2	2	2	1	11	50
106	4	4	4	3	3	3	21	4	3	4	4	4	3	22	3	3	4	4	4	3	21	3	3	3	4	4	3	20	84
107	4	4	4	4	3	2	21	4	2	4	4	4	4	22	4	2	4	4	4	4	22	4	3	2	4	4	3	20	85
108	4	2	4	3	3	3	19	2	3	4	2	4	3	18	3	3	4	2	4	3	19	3	3	3	4	2	3	18	74
109	2	3	4	2	2	3	16	3	3	2	3	4	2	17	1	3	2	3	4	2	15	2	2	3	2	3	2	14	62
110	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	95
111	2	3	3	2	3	2	15	3	2	2	3	3	2	15	3	2	2	3	3	2	15	2	3	2	2	3	3	15	60
112	3	3	4	4	4	4	22	3	4	3	3	4	4	21	2	4	1	5	2	4	18	4	4	4	3	3	4	22	83
113	4	3	4	3	4	4	22	4	3	4	3	4	4	22	5	1	3	4	4	3	20	4	4	4	3	4	4	23	87
114	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	2	3	2	2	3	5	17	4	4	4	4	4	4	24	88
115	2	3	3	2	2	2	14	3	2	2	3	3	2	15	1	4	3	3	1	1	13	2	2	2	4	3	2	15	57
333	356	346	325	306	313	1979	351	312	325	355	333	326	2002	301	312	322	359	328	327	1949	323	310	309	333	350	298	1923	7853	

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 2. LIDERAZGO DIRECTIVO

ITEMS	ESTABLECER DIRECCION						DESARROLLAR PERSONAS						REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN						GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24						
1	2	3	4	5	1	3	18	5	1	4	5	1	3	19	3	2	4	5	1	3	18	4	5	1	3	4	1	18	73	
2	5	4	2	5	2	5	23	4	2	2	4	2	4	18	2	4	2	5	2	5	20	2	5	2	5	4	2	20	81	
3	4	4	3	1	4	3	19	1	4	3	1	4	3	16	4	4	3	1	4	3	19	3	1	4	3	3	4	18	72	
4	1	2	3	2	1	3	12	2	1	3	2	1	3	12	3	2	3	2	1	3	14	3	2	1	3	2	1	12	50	
5	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	53	
6	4	2	2	2	3	5	18	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	3	5	2	3	17	69	
7	3	3	3	3	1	1	14	3	1	3	3	1	1	12	1	4	3	3	1	1	13	3	3	1	1	1	3	1	12	51
8	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	2	2	3	13	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	3	2	2	13	56	
9	3	3	5	5	1	3	20	4	1	4	4	1	3	17	3	2	5	5	1	3	19	5	5	1	3	1	1	16	72	
10	4	3	1	5	2	4	19	5	2	1	5	2	4	19	2	4	1	5	2	4	18	1	5	2	4	4	2	18	74	
11	1	4	3	4	4	3	19	4	4	3	4	4	3	22	5	1	3	4	4	3	20	3	4	4	3	4	4	22	83	
12	4	2	2	2	1	3	14	2	1	2	2	1	3	11	3	2	2	2	1	3	13	2	2	1	3	2	2	11	49	
13	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	53	
14	3	2	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	3	2	2	3	5	17	2	2	3	5	2	2	17	68	
15	3	3	3	3	1	1	14	3	1	3	3	1	1	12	1	4	3	3	1	1	13	3	3	1	1	3	1	12	51	
16	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	2	2	3	13	3	3	2	2	2	3	15	2	2	2	3	2	2	13	56	
17	4	2	4	5	2	5	22	5	2	4	5	2	4	22	3	5	4	5	2	5	24	4	5	2	5	1	2	19	87	
18	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	4	4	3	20	4	4	1	4	4	3	20	1	4	4	3	4	4	20	80	
19	4	2	3	2	1	3	15	2	1	3	2	1	3	12	3	1	3	2	1	3	13	3	2	1	3	2	2	12	52	
20	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	2	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	3	2	2	2	2	2	13	53	
21	2	3	3	4	2	2	16	2	2	2	3	2	2	13	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	3	2	2	13	55	
22	4	2	2	2	3	5	18	2	1	2	2	3	1	11	2	3	2	2	3	5	17	2	1	2	2	3	1	11	57	
23	3	3	3	3	4	1	17	4	2	2	4	4	2	18	1	4	3	3	4	1	16	4	2	2	4	4	2	18	69	
24	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	3	2	2	14	58	
25	3	3	5	4	1	3	19	3	2	2	1	4	2	14	3	2	5	5	1	3	19	3	2	2	1	4	2	14	66	
26	4	5	1	5	2	4	21	2	1	2	3	3	1	12	2	4	1	5	2	4	18	2	1	2	2	3	1	12	63	
27	1	4	3	4	4	3	19	2	2	3	2	3	2	14	5	1	3	3	4	3	19	2	2	3	2	3	2	14	66	
28	4	2	2	2	1	3	14	4	2	4	4	4	2	20	3	2	2	2	1	3	13	4	2	4	4	4	2	20	67	
29	2	3	4	2	2	2	15	3	3	2	2	3	3	16	2	2	3	2	2	2	13	3	3	2	2	3	3	16	60	
30	3	2	2	2	3	5	17	4	3	2	2	3	3	17	2	3	2	2	3	5	17	4	3	2	2	3	3	17	68	
31	3	3	3	3	1	1	14	4	2	2	3	3	2	16	1	4	3	3	2	1	14	4	2	2	3	3	2	16	60	
32	3	3	2	4	2	3	17	3	1	2	2	2	1	11	4	3	2	4	3	3	19	3	1	2	2	2	2	11	58	
33	3	2	2	2	3	5	17	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	4	2	5	23	3	3	3	4	4	3	20	80	
34	3	3	3	3	1	1	14	4	3	2	4	4	3	20	3	2	1	3	4	1	14	4	3	2	4	4	3	20	68	
35	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	4	2	3	18	3	2	2	3	2	3	15	3	3	3	4	2	3	18	66	
36	4	2	4	5	2	5	22	2	2	3	2	3	2	14	3	2	2	3	2	5	17	2	2	3	2	3	2	14	67	
37	4	4	1	2	4	3	18	4	4	3	4	2	4	21	3	2	2	3	3	3	16	4	4	2	4	1	5	20	75	
38	4	2	3	2	1	3	15	2	3	2	2	3	3	15	3	2	3	3	3	3	17	2	3	2	2	3	3	15	62	
39	2	3	3	2	2	2	14	4	4	4	3	3	4	22	3	4	3	3	4	2	19	4	4	4	3	3	4	22	77	
40	2	3	3	4	2	2	16	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	2	21	4	4	4	4	4	4	24	85	
41	4	2	4	2	3	5	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	5	24	4	4	4	4	4	4	24	92	
42	3	3	3	3	4	1	17	2	2	2	2	3	2	13	4	3	4	4	2	1	18	2	2	2	2	3	2	13	61	
43	3	3	2	2	2	3	15	4	4	2	3	3	4	20	2	2	3	2	3	3	15	4	4	3	3	3	4	21	71	
44	3	3	5	4	1	3	19	4	4	4	4	4	4	24	3	2	2	3	2	3	15	4	4	4	4	4	4	24	82	
45	4	5	1	5	2	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	2	4	4	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	90	
46	1	4	3	4	4	3	19	4	4	3	4	4	4	23	2	3	3	2	3	3	16	4	4	3	4	4	4	23	81	
47	4	2	2	2	1	3	14	1	2	2	2	2	2	11	4	2	1	4	3	3	17	1	2	2	2	2	2	11	53	
48	2	3	4	2	2	2	15	4	3	3	2	2	2	13	3	2	3	3	3	2	16	4	3	3	2	2	2	13	65	
49	3	2	2	2	3	5	17	2	3	3	2	3	3	16	3	3	2	3	4	5	20	2	3	3	2	3	3	16	69	
50	3	3	3	3	1	1	14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	2	1	19	4	4	4	4	4	4	24	81	
51	3	3	2	4	2	3	17	4	3	3	4	4	3	21	3	2	2	3	2	3	15	4	3	3	4	4	3	21	74	
52	3	3	2	4	2	3	17	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	18	69	
53	3	2	2	2	3	5	17	4	2	2	3	2	2	15	3	2	3	3	4	5	20	4	2	2	3	2	2	15	67	
54	3	3	3	3	1	1	14	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	2	2	1	11	2	2	3	3	3	2	15	55	
55	3	3	2	2	2	3	15	3	2	3	2	3	2	15	4	3	4	4	4	3	22	3	2	3	2	3	2	15	67	
56	4	2	4	5	2	5	22	4	4	4	4	4	4	24	4	2	4	4	4	5	23	4	4	4	4	4	4	24	93	
57	4	4	1	2	4	3	18	4	2	4	3	4	2	19	2	3	4	2	4	3	18	4	2	4	3	4	2	19	74	
58	4	2	3	2	1	3	15	4	4	4	4	4	4	24	3	3	2	3	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	81	
59	2	3	3	2	2	2	14	3	2	3	3	3	2	16	4	4	4	4	4	2	22	3	2	3	3	3	2	16	68	
60	2	3	3	2	2	2	14	1	2	3	3	3	2	14	3	2	2	3	3	2	15	1	2	3	3	3	2	14	57	
61	2	3	3	4	2	2	16	2	3	3	2	4	3	17	3	4	3	3	4	2	19	2	3	3	2	4	3	17	69	
62	4	2	4	2	3	5	20	3	2	3	3	3	2	16	4	4	4	4	4	5	25	3	2	3	3	3	2	16	77	
63	3	3	3	3	4	1	17	3	3	3	3	4	3	19	4	4	4	4	4	1	21	3	3							

71	3	3	3	3	1	1	14	2	3	2	3	2	3	15	1	4	3	3	2	1	14	2	3	2	3	2	3	15	58
72	3	3	2	4	2	3	17	3	2	2	3	3	2	15	3	3	3	2	2	3	16	3	2	2	3	3	2	15	63
73	3	3	2	4	2	3	17	1	2	2	2	2	2	11	3	3	3	2	2	3	16	1	2	2	2	2	2	11	55
74	3	2	2	2	3	5	17	3	3	2	2	3	3	16	2	3	2	2	3	5	17	3	3	2	2	3	3	16	66
75	3	3	3	3	1	1	14	2	3	2	2	3	3	15	1	4	3	3	1	1	13	2	3	2	2	3	3	15	57
76	2	3	4	5	1	3	18	2	2	2	2	2	2	12	3	2	4	5	1	3	18	2	2	2	2	2	2	12	60
77	5	4	2	5	2	5	23	2	2	2	3	2	2	13	2	4	2	5	2	5	20	2	2	2	3	2	2	13	69
78	4	4	3	1	4	3	19	2	2	3	2	3	2	14	4	4	3	1	4	3	19	2	2	3	2	3	2	14	66
79	1	2	3	2	1	3	12	2	2	2	3	3	2	14	3	2	3	2	1	3	14	2	2	2	3	3	2	14	54
80	2	3	3	2	2	2	14	1	2	1	1	2	2	9	2	2	3	2	2	2	13	1	2	1	1	2	2	9	45
81	4	2	2	2	3	5	18	1	2	2	1	3	2	11	2	3	2	2	3	5	17	1	2	2	1	3	2	11	57
82	3	3	3	3	3	1	16	2	2	1	1	2	2	10	1	4	3	3	3	1	15	2	2	1	1	2	2	10	51
83	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	2	4	2	15	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	2	4	2	15	60
84	3	3	5	5	1	3	20	2	3	2	3	3	3	16	3	2	5	5	1	3	19	2	3	2	3	3	3	16	71
85	4	3	1	5	2	4	19	3	4	3	4	4	4	22	2	4	1	5	2	4	18	3	4	3	4	4	4	22	81
86	1	4	3	4	4	3	19	3	3	3	3	3	3	18	5	1	3	4	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18	75
87	4	2	2	2	1	3	14	2	3	2	2	3	3	15	3	2	2	2	1	3	13	2	3	2	2	3	3	15	57
88	2	3	3	2	2	2	14	2	4	3	3	4	4	20	2	2	3	2	2	2	13	2	4	3	3	4	4	20	67
89	3	2	2	2	3	5	17	3	3	3	3	3	3	18	2	3	2	2	3	5	17	3	3	3	3	3	3	18	70
90	2	3	3	2	2	2	14	2	3	3	3	3	3	17	2	2	3	2	2	2	13	2	3	3	3	3	3	17	61
91	2	3	3	4	2	2	16	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	2	2	2	13	3	3	3	3	3	3	18	65
92	4	2	4	2	3	5	20	3	3	3	4	4	3	20	2	3	2	2	3	5	17	3	3	3	4	4	3	20	77
93	3	3	3	3	4	1	17	4	4	4	4	3	4	23	1	4	3	3	4	1	16	4	4	4	4	3	4	23	79
94	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	2	2	3	16	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	2	2	3	16	62
95	3	3	5	4	1	3	19	3	3	3	3	3	3	18	3	2	5	5	1	3	19	3	3	3	3	3	3	18	74
96	4	5	1	5	2	4	21	3	2	3	2	3	2	15	2	4	1	5	2	4	18	3	2	3	2	3	2	15	69
97	1	4	3	4	4	3	19	4	4	3	4	4	4	23	5	1	3	3	4	3	19	4	4	3	4	4	4	23	84
98	4	2	2	2	1	3	14	3	4	3	4	4	4	22	3	2	2	2	1	3	13	3	4	3	4	4	4	22	71
99	2	3	4	2	2	2	15	2	1	2	2	4	1	12	2	2	3	2	2	2	13	2	1	2	2	4	1	12	52
100	3	2	2	2	3	5	17	2	2	2	2	3	2	13	2	3	2	2	3	5	17	2	2	2	2	3	2	13	60
101	3	3	3	3	1	1	14	2	3	3	3	3	3	17	1	4	3	3	2	1	14	2	3	3	3	3	3	17	62
102	3	3	2	4	2	3	17	3	2	3	3	4	2	17	3	3	3	2	2	3	16	3	2	3	3	4	2	17	67
103	3	3	2	4	2	3	17	2	2	3	3	2	2	14	3	3	3	2	2	3	16	2	2	3	3	2	2	14	61
104	3	2	2	2	3	5	17	2	3	3	4	4	3	19	2	3	2	2	3	5	17	2	3	3	4	4	3	19	72
105	3	3	3	3	4	1	17	3	1	2	2	2	1	11	1	4	3	3	4	1	16	3	1	2	2	2	1	11	55
106	2	3	3	4	2	2	16	3	3	3	4	4	3	20	2	2	3	2	2	2	13	3	3	3	4	4	3	20	69
107	4	2	4	2	3	5	20	4	3	2	4	4	3	20	2	3	2	2	3	5	17	4	3	2	4	4	3	20	77
108	3	3	3	3	4	1	17	3	3	3	4	2	3	18	1	4	3	3	4	1	16	3	3	3	4	2	3	18	69
109	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	2	3	2	14	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	2	3	2	14	58
110	3	3	5	4	1	3	19	4	4	4	4	4	4	24	3	2	5	5	1	3	19	4	4	4	4	4	4	24	86
111	4	5	1	5	2	4	21	2	3	2	2	3	3	15	2	4	1	5	2	4	18	2	3	2	2	3	3	15	69
112	1	4	3	4	4	3	19	4	4	4	3	3	4	22	5	1	3	3	4	3	19	4	4	4	3	3	4	22	82
113	4	2	2	2	1	3	14	2	4	3	4	4	3	20	3	2	2	2	1	3	13	4	4	4	3	4	3	22	69
114	3	3	3	3	3	1	16	4	4	4	4	4	4	24	1	4	3	3	2	1	14	4	4	4	4	4	4	24	78
115	3	3	2	4	2	3	17	2	2	2	2	3	2	13	3	3	3	2	2	3	16	2	2	2	2	3	2	13	59
343	337	312	345	255	344	1936	322	300	308	330	338	318	1916	313	320	312	341	291	344	1921	320	319	297	333	347	300	1916	7689	

## Anexo 7. Carta de presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado*

*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Lima, 27 de abril de 2018

Carta P. 0269-2018-EPG-UCV-LN

**Miriam Aracely Ovalle Saldarriaga**  
Directora  
N° 3049 "Imperio del Tahuantinsuyo"

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Margarita De La Flor Carbajal Anyappoma** identificada con DNI N.° **19804533** y código de matrícula N.° **6000011538**; estudiante del Programa de **Maestría en Educación** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**"Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, Ugel 02, Lima 2018"**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
Jefe de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

FNPC

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

## Anexo 8. Constancia de la Institución Educativa.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N°02  
I.E. N°3049 "Imperio del Tahuantinsuyo"

### CONSTANCIA

LA QUE SUSCRIBE, DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3049 IMPERIO DEL TAHUANTINSUYO, PERTENECIENTE A LA UGEL 02- SAN MARTÍN DE PORRES.

HACE CONSTAR QUE:

La docente Margarita de la Flor Carbajal Anyappoma, identificada con DNI N°19804533, aplicó una encuesta dirigida a ciento quince docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria de esta institución.

FECHA	TEMA	DIRIGIDO
18-04-18	Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N°3049, Ugel 02, Lima 2018	A ciento quince docentes del nivel inicial, primaria y secundaria-

Se expide el presente documento a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Tahuantinsuyo, 27 de mayo del 2018



*Miriam Osalle*  
Mg. Miriam A. Osalle Sullariego  
DIRECTORA  
I.E. 3049 "IMPERIO DEL TAHUANTINSUYO"



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Héctor Raúl Santa María Relaiza, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "**Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018**" de la estudiante **Margarita De La Flor Carbajal Anyappoma**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de junio del 2018



Firma  
Héctor Raúl Santa María Relaiza  
DNI: 09904625

Feedback Studio - Google Chrome  
Es seguro | https://ev.tum.tn.com/app/carta/es/?u=C58946544&lang=es&eo=974230965&s=1

feedback studio | Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018

Resumen de coincidencias

**21 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	Porcentaje
1 wriunap.pe Fuente de Internet	3 %
2 produccion-uc.bc.uc.ec... Fuente de Internet	1 %
3 es.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
4 Entregado a Colegio Ch... Trabajo del estudiante	1 %
5 repositorio.unival.edu... Fuente de Internet	1 %
6 andoeducandoperu.com Fuente de Internet	1 %
7 ruc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	1 %
8 Entregado a Atlantic Int... Trabajo del estudiante	1 %

Página 1 de 135 | Número de palabras: 21847 | Text-only Report | High Resolution | Activado

12:48 p.m. 10/06/2018

Feedback Studio - Google Chrome  
Es seguro | https://ev.tum.tn.com/app/carta/es/?u=C58946544&lang=es&eo=974230965&s=1

feedback studio | Gestión del talento humano y liderazgo directivo según la percepción de los docentes de la institución educativa N° 3049, UGEL 02, Lima 2018

Resumen de coincidencias

**21 %**

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	Porcentaje
1 wriunap.pe Fuente de Internet	3 %
2 produccion-uc.bc.uc.ec... Fuente de Internet	1 %
3 es.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
4 Entregado a Colegio Ch... Trabajo del estudiante	1 %
5 repositorio.unival.edu... Fuente de Internet	1 %
6 andoeducandoperu.com Fuente de Internet	1 %
7 ruc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	1 %
8 Entregado a Atlantic Int... Trabajo del estudiante	1 %

Página 1 de 135 | Número de palabras: 21847 | Text-only Report | High Resolution | Activado

12:48 p.m. 10/06/2018

Feedback Studio - Google Chrome  
Es seguro | https://ev.tum.tn.com/app/carta/es/?u=C58946544&lang=es&eo=974230965&s=1



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

CARBAJAL ANYAYPOMA MARGARITA DE LA FLOR.....

D.N.I. : 19804533.....

Domicilio : ZIRÓN SANTA N° 790.....

Teléfono : Fijo : 4335747 Móvil : 986314074

E-mail : margarita.carbajal2007@hotmail.com.....

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.....

Mención : DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA.....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

.....CARBAJAL ANYAYPOMA MARGARITA DE LA FLOR.....

.....

.....

Título de la tesis:

....GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO DIRECTIVO SEGUN LA

... PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3049.

UGEL 02, LINA 2018

Año de publicación : ..... 2018.....

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : .....  .....

Fecha: 11/09/2018

Arturo  
Mujer  
1168



# ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

VISTO BUENO DE TESIS.....

ESCUELA DE POSGRADO

MARGARITA DE LA FLOR CARBAJAL ANAYAYOMA con DNI N° 19804533  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en JIRÓN SANTA N° 790 LA VICTORIA  
(Calle / Lote / N° / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2007 del programa: MAESTRIA EN EDUCACIÓN  
(Promoción) (Nombre del programa)

CON MENCIÓN EN DOC. Y GEST. ED. identificado con el código de matrícula N° 6000011538  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que en el dictamen de la sustentación de tesis, el jurado indicó las siguientes observaciones: Insertar a la operacionalización de la variable la escala de medición y en recomendaciones: Redacción APA - Ajustes en recomendaciones y conclusiones, por lo que remito tesis para la obtención del visto bueno indicando que levante la observación y recomendaciones.

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 21 de JULIO de 2018

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. COPIA DE TESIS AMILLADA
  - b. PL. N° 1287 - 2018 - UCV - L - EPG
  - c. DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS
  - d. ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS
- PANTALLAZO TÓRMITIM

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: .....  
Email: .....



Bo para depósitos  
JB  
21/08/18



Hora: ..... / Firma: .....