

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LA UGEL - YUNGUYO**

**PRESENTADA POR:**

**JESÚS WILFREDO ZAPANA CHOQUE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RELACIONES  
INTERPERSONALES EN LA UGEL - YUNGUYO

PRESENTADA POR:

JESÚS WILFREDO ZAPANA CHOQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



Dr. FRANCISCO MARINO TIPULA MAMANI

PRIMER MIEMBRO



Dra. YENY FLORA CONDORI LAZARTE

SEGUNDO MIEMBRO



M.Sc. MARIELA SOLEDAD CUEVA CHATA

ASESOR DE TESIS



Dr. LINO VILCA MAMANI

Puno, 20 de setiembre de 2019.

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Proceso de gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la UGEL - Yunguyo.

**LÍNEA:** Relaciones humanas y clima institucional.

## DEDICATORIA

A mi querida Esposa Gladys Ruth e hijos Ruth Keyla, Jesús Fernando, por su constante apoyo incondicional que me brindaron en la culminación de mis estudios de maestría en educación.

## AGRADECIMIENTOS

Un profundo y sincero agradecimiento a:

- La Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a sus autoridades que la conducen, por haber permitido al interesado seguir estudios de Post Grado.
- A los Docentes de la Maestría en Educación, mención Administración de la Educación.
- A los Jurados del presente trabajo de Investigación: Doctor: Francisco Marino Tipula Mamani, a la Doctora: Yeny Flora Condori Lazarte, a la Maestra: Maribel Soledad Cueva Chata y a mi Asesor Dr. Lino Vilca Mamani.
- A los compañeros de la de la Maestría en Educación de la Sede Central Puno.
- A todas las personas y amigos por haber apoyado en varios aspectos la culminación de la Maestría y posterior obtención del Grado Académico.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	Pág. i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1	Antecedentes	3
1.2	Sustento teórico	5
1.2.1	Procesos de Gestión del talento humano	5
1.2.1.1	Gestión del talento humano	6
1.2.1.2	Talento humano	7
1.2.2	Dimensiones del Proceso de Gestión del Talento Humano	8
1.2.2.1	Selección de Personal	8
1.2.2.2	Capacitación	11
1.2.2.3	Evaluación	13
1.2.2.4	Retención	18
1.2.3	Relaciones Interpersonales.	21
1.2.4	Dimensiones de las Relaciones Interpersonales	22
1.2.5	Procesos de gestión del talento humano y relaciones interpersonales.	28
1.3	Glosario de términos básicos	30
1.3.1	Capacitación	30
1.3.2	Habilidades comunicativas	30
1.3.3	Gestión	30
1.3.4	Proceso	30
1.3.5	Relaciones interpersonales	30
1.3.6	Talento humano	31
1.3.7	UGEL	31

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Planteamiento del problema de investigación.	32
2.1.1	Descripción del problema.	32
2.2	Definición del Problema	34
2.2.1	Definición General	34
2.2.2	Definiciones Específicas	34
2.3	Justificación	34
2.4	Objetivos	35
2.4.1	Objetivo General.	35
2.4.2	Objetivos Específicos.	35
2.5	Hipótesis	36
2.5.1	Hipótesis General.	36
2.5.2	Hipótesis Específicas.	36
2.6	Sistema de variables	36
2.7	Operacionalización de variables.	36

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

3.1	Tipo y diseño de la investigación.	37
3.1.1	Tipo.	37
3.1.2	Diseño.	37
3.2	Población y muestra de la investigación.	38
3.2.1	Población.	38
3.2.2	Muestra.	38
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	38
3.4	Validación del cuestionario	39
3.4.1	Confiabilidad y validez	39
3.5	Plan de recolección de datos	39
3.6	Diseño y pasos para la prueba de hipótesis estadística.	40
3.7	Plan de análisis y prueba de hipótesis.	40

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Procesos de gestión de talento humano.	42
4.2	Relaciones interpersonales.	47

4.3	Correlación entre las variables: procesos de gestión de talento humano y relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo.	51
4.4	Discusión de resultados	52
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	58
	BIBLIOGRAFÍA	60
	ANEXOS	64

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo - 2018	38
2. Gestión de talento humano en la dimensión selección y reclutamiento. Yunguyo - 2018.	42
3. Gestión de talento humano en la dimensión capacitación. Yunguyo - 2018.	43
4. Gestión de talento humano en la dimensión evaluación. Yunguyo - 2018.	44
5. Gestión de talento humano en la dimensión retención. Yunguyo - 2018.	45
6. Proceso de gestión de talento humano en la UGEL Yunguyo - 2018.	46
7. Relaciones interpersonales en la dimensión habilidades comunicativas. Yunguyo - 2018.	47
8. Relaciones interpersonales en la dimensión Compromiso social. Yunguyo - 2018.	48
9. Relaciones interpersonales en la dimensión Estilo de Liderazgo. Yunguyo - 2018.	49
10. Relaciones Interpersonales en la UGEL Yunguyo - 2018.	50



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario de encuesta - gestión de talento	65
2. Cuestionario de encuesta - relaciones interpersonales	66
3. Matriz de consistencia	67

## RESUMEN

La presente investigación titulada Procesos de Gestión del Talento Humano y Relaciones Interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo 2018, tuvo como objetivo determinar el grado de correlación entre los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo. Aplicando el diseño de investigación descriptivo correlacional, en una muestra de 75 trabajadores y utilizando la técnica de la encuesta, se pudo llegar a las siguientes conclusiones: De acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.66$ , y la prueba de hipótesis  $Tt = 7,506$ , concluimos que existe un moderado grado de correlación entre los procesos de gestión de talento humano y las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo en el año 2018. Los procesos de gestión del talento humano en la referida UGEL se dan en nivel bueno según la opinión del 58,33% de trabajadores de UGEL, debido a que la selección, la capacitación, la evaluación y retención de personal se da en óptimo nivel con 61,33%, 56%, 58,67% y 57,33% respectivamente (tabla 6). Las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo se dan en nivel regular según la opinión del 54,67% de trabajadores de UGEL en mención, debido a que las habilidades comunicativas, compromiso social y estilo de liderazgo se practican en 61,33%, 48% y 54,67% respectivamente (tabla 10).

**Palabras Clave:** Capacitación, habilidades comunicativas, gestión, proceso, relaciones interpersonales, talento humano y UGEL

## ABSTRACT

The present investigation entitled Human Resource Management Processes and Interpersonal Relations in the Yunguyo Local Education Management Unit 2018, aimed to determine the degree of correlation between the processes of human talent management and interpersonal relationships in the UGEL Yunguyo. Applying the design of descriptive correlational research, in a sample of 75 workers and using the survey technique, the following conclusions could be reached: According to Pearson's correlation coefficient  $r = 0.66$ , and the hypothesis test  $Tt = 7.506$ , we conclude that there is a moderate degree of correlation between human talent management processes and interpersonal relationships in the Yunguyo Local Educational Management Unit in the 2018 year. The processes of human talent management in the aforementioned UGEL are at a good level according to the opinion of 58.33% of UGEL workers, because the selection, training, evaluation and retention of personnel is at an optimal level with 61.33%, 56%, 58.67% and 57, 33% respectively (table 6). The interpersonal relationships in the Yunguyo Local Educational Management Unit occur on a regular level according to the opinion of 54.67% of UGEL workers in question, because the communication skills, social commitment and leadership style are practiced in 61, 33%, 48% and 54.67% respectively (table 10).

**Keywords:** Communication skills, human talent, interpersonal relationships, management, process, training and UGEL.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos que se dan dentro de una organización con el fin de atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener al trabajador para lograr resultados óptimos y la concreción de objetivos institucionales en cooperación y participación con la integridad de los mismos; y, en consecuencia, mejorar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores de todas las áreas.

El director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo, si pretende tener un equipo de trabajadores competentes que se relacionen adecuada y eficazmente y logre que su entidad brinde un servicio de calidad al usuario, deberá cumplir con los procesos de la gestión del talento humano que coadyuvará al logro de las metas y objetivos institucionales, lo cual no se evidencia en estos últimos años.

Frente a este problema se procedió a ejecutar el trabajo de investigación consistente en la correlación entre el proceso de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo; la investigación, está estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I, trata sobre el problema de la investigación, en esta parte se describe y formula con precisión el problema de la investigación, se plantea el objetivo general, el objetivo específico y la justificación de la investigación.

El capítulo II, se refiere al sustento teórico y marco teórico conceptual sobre el problema de la investigación en esta parte presentamos los antecedentes de estudio, es decir, trabajos que se han realizado anteriormente. Por otro lado, se sustenta con bases teóricas y conceptuales la hipótesis formulada.

El capítulo III, ostenta el diseño metodológico de la investigación, donde se aborda los métodos y técnicas que se han empleado en el proceso investigativo. Así mismo trata sobre el tipo de investigación realizada la población de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el diseño estadístico para probar la hipótesis, es decir todo un procedimiento o estilo metodológico de recolección de datos, como procesamiento de datos, análisis e interpretación que permite la comprobación de la hipótesis.

Finalmente, el capítulo IV aborda sobre resultados de la investigación empírica donde los datos procesados pasan a ser analizados e interpretados con el propósito de demostrar

nuestra hipótesis. Finalmente se obtiene las conclusiones de la investigación y la formulación de las sugerencias pertinentes, mencionando la bibliografía y sus anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Antecedentes

Como antecedente de la investigación, se mencionan a los siguientes trabajos:

Sarmiento (2017) en su estudio propuso como objetivo identificar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central, es un tipo de investigación, estudio de campo, la técnica utilizada para la recopilación de la información es la encuesta, la población de estudio está conformado por el personal y directivos del área central de la Universidad Central, concluye que la gestión del talento humano está relacionada directamente con el desempeño de los trabajadores.

Borsic (2016) en su estudio propuso como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano, la inteligencia emocional y el desempeño de los docentes de instituciones de educación superior, con un enfoque de investigación de carácter mixto, se hizo un estudio ex post facto, correlacional no experimental, de tipo cuantitativo, concluye que las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes de instituciones de educación superior sí tienen una relación positiva.

En consecuencia, la Gestión del Talento Humano es el punto clave para el buen funcionamiento de las organizaciones. Todas las entidades se preocupan por el manejo adecuado de su personal, puesto que influye directamente en el buen desempeño del trabajador y en el cumplimiento de sus funciones y tareas asignadas en el puesto de trabajo. Cabe indicar que un empleado bien capacitado y estimulado dentro de la organización contará con conocimientos y habilidades actualizadas, y hará que el

trabajador sea innovador, creativo, que esté motivado, comprometido y satisfecho con lo que realiza, lo que garantizará el logro de objetivos institucionales y por ende brindará un servicio de calidad

Matos (2009) en su estudio tuvo como objetivo fundamental diseñar un modelo de intervención para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre docentes y directivos. La metodología que se utilizó fue de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental. La muestra estuvo compuesta por veinte (20) docentes y dos (02) directivos a quienes se le suministro un cuestionario de ciento cincuenta (150) ítems, validado por tres (3) expertos, y para el cálculo de la confiabilidad se utilizó una prueba piloto aplicando, posteriormente la fórmula coeficiente de Alfa-Cronbach donde el instrumento alcanzó una confiabilidad de 0,71 significando que el instrumento fue confiable. Se analizaron los datos utilizando la estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencias para luego obtener valores promedios en las subdimensiones y dimensiones de cada variable. Los resultados revelan que, el proceso de comunicación y las relaciones interpersonales que existen entre directivos y docentes del NER 365, ubicado en el municipio Valera del estado Trujillo, no han alcanzado su pleno desarrollo ni los niveles óptimos, hecho que se revela, en el caso de la comunicación, en el predominio del tipo de comunicación descendente propia de contextos autoritarios, así como bajo el patrón acusador centrado en faltas o errores que puedan cometer el personal de la institución. Respecto a las relaciones interpersonales, éstas se caracterizan por ser superficiales, con presencia de conflictos y marcadas por el individualismo.

Para Arce y Malvas (2013) en su estudio al querer demostrar el objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, en un estudio de tipo descriptivo no experimental, transversal correlacional, con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivos, jerárquico, docente y administrativo, cuyos resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta correlación ( $= .790^{**}$ ), significativa al .000 ( $**p < .01$ ). Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

En consecuencia, las relaciones interpersonales dentro de una organización son muy importantes, para lo cual el área de dirección debe propiciar las condiciones para lograr

que su entidad sea un ambiente laboral excelente y hacer que los trabajadores muestren armonía, interés, compromiso, entusiasmo, simpatía, amabilidad; lo cual incrementará la productividad y calidad del servicio.

## 1.2 Sustento teórico

### 1.2.1 Procesos de Gestión del talento humano

Los procesos de gestión del talento humano son denominados también como los procesos de gestión del capital humano, procesos de sistema de información del Recurso Humano o Procesos de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos. (Pasquel y Urdanigue, 2015)

El concepto de gestión del talento humano ha evolucionado a medida que han ido avanzando y desarrollando las instituciones o empresas dentro de la sociedad actual. A pesar de todo ello, hasta hoy no se ha determinado y unificado su definición; actualmente conocemos a la gestión del talento humano como lo que hasta principio del siglo XXI se conocían como, “departamento de personal” u “oficina de recursos humanos”. (Borsic, 2016).

Chiavenato (2009), conceptualiza al proceso de gestión del talento humano como un conjunto de prácticas y políticas fundamentales para poder guiar y direccionar los puestos gerenciales que están estrechamente relacionados con los recursos humano, desempeño y potencial, incluyendo el reclutamiento, la selección, capacitación, y evaluación de su performance. (Inca, 2015)

A su vez, Castillo (2006) y Collins & Mellahi (2009) conceptualizan al proceso de gestión del talento humano como un grupo de actividades que hacen los gerentes de una institución con el principal objetivo de tener a los trabajadores con el perfil calificado para el puesto de trabajo y que sume para obtener y lograr de la forma más óptima los objetivos organizacionales.

Loor y Vera (2016), plantean que el proceso de gestión del talento humano está estrechamente relacionado con otros aspectos que son: la estructura organizacional, la cultura de la organización, las características del contexto del clima laboral, las herramientas tecnológicas utilizadas y además de los procesos internos.



Es importante entender que las organizaciones dependen de las personas para desarrollar todas las actividades y destacarse de las demás, con ese fin los objetivos específicos de los procesos de gestión del talento humano de acuerdo a Prieto (2013), son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar su misión, visión y objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Capacitar y motivar al personal.
- Buscar la autorrealización de los trabajadores.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

En consecuencia, el objetivo general de los procesos de gestión del talento humano para Prieto (2013), es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo, y las personas con la finalidad de desplegar todo el potencial del ser humano logrando la máxima productividad en un entorno óptimo.

De lo antes mencionado, se deduce que los procesos de gestión del talento humano constituyen un conjunto de acciones o tareas que están estrechamente ligadas entre sí, que deben ser promovidos y puestos en práctica por los directivos para tener el personal más competente y comprometido con la entidad, en consecuencia, brindar un servicio de calidad, mejorar la productividad y lograr el desarrollo de la organización.

#### **1.2.1.1 Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano moderno contempla procesos y secuencias relacionadas entre sí, que influyen en la detección de errores y que encaminan al desempeño organizacional a mejorar el clima laboral, la cultura organizacional y el comportamiento de los recursos humanos; cada método o proceso da un beneficio o perjuicio a los demás y además esto

depende de su uso y cada proceso es más tedioso que el anterior y así se puede detectar fallas en el proceso anterior. (Chiavenato, 2002).

Y según Delgado (2016) la gestión del talento humano es un proceso que sirve para favorecer el desarrollo del personal incentivando que su desempeño laboral se transforme en una sana y productiva competencia de talentos entre las empresas, logrando cumplir sus objetivos y metas trazadas como organización y se considera como el principal eje para crecer empresarialmente.

Además Loor y Vera (2016) complementan que la gestión del talento humano hace sentir a cada uno de los trabajadores de una institución que son parte de ella, y hace que se preocupen por aportar todos los días a la mejora de la organización, y por consecuencia al cumplimiento de los objetivos organizacionales y que sea tan primordial como la cristalización de sus objetivos individuales, y es ahí donde ser eficiente y eficaz es garantía del éxito en la institución.

De lo que podemos sintetizar, todas las organizaciones están directamente supeditadas a los recursos humanos, para funcionar, generar bienes, brindar servicio de calidad a los usuarios, dar competencia en el mercado y lograr las metas y objetivos organizacionales. Una entidad no existe sin recurso humano, es quien le da vida, impulso, dinámica, racionalidad y creatividad; por ello, la gestión del talento humano se debe dar dentro del marco de interrelación entre el recurso humano y la organización, dado que la segunda depende de la primera para sobrevivir, ser competitiva y productiva.

#### **1.2.1.2 Talento humano**

De acuerdo a Prieto (2013), el talento es: “La capacidad con que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el proceso de la organización, es decir añadiéndole valor”.

Según Pozada (2008) el talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana, sino también son factores que complementan a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades.

El talento humano es el principal elemento constituyente en una institución ya sea privada o pública. Una buena gestión del recurso humano es fundamental para el correcto desarrollo y crecimiento de la empresa, pues además de ser lucrativo, el generar beneficios económicos mediante un mejor rendimiento departamental y general asegura que los colaboradores se desempeñen mucho mejor, y el interiorizar que significan algo más que un recurso, que solo sirve para generar dinero es de suma importancia. (Loor y Vera, 2016)

Una persona talentosa es aquella que tiene la autoestima elevada, es optimista, perseverante y comprometido con la entidad, tiene la capacidad de desempeñarse y cumplir una actividad con aptitud e inteligencia; generalmente es sobresaliente en comparación con los demás integrantes del grupo. Así mismo se debe de considerar que el talento aprendido necesita ser ejercitado continuamente para no perder la habilidad o destreza.

### **1.2.2 Dimensiones del Proceso de Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

#### **1.2.2.1 Selección de Personal**

Para Chiavenato (2002). Es el proceso por el cual una empresa selecciona entre una desarrollarse en el cargo vacante, habiendo considerando las condiciones actuales del mercado. (Inca, 2015).

La selección de personal es realmente importante porque por medio de esta actividad el individuo, al estar inserto en el puesto correcto, desarrolla su trabajo con más ganas y satisfacción y logra un mejor desempeño en el

puesto, y al poseer el conocimiento, la habilidad y la aptitud necesaria para su desarrollo y poder lograr una mayor posibilidad de progreso personal. (Dessler, 2011)

El proceso de selección de personal se ha transformado de un concepto estático a uno dinámico y proactivo, para lo cual la empresa toma la iniciativa en la búsqueda de los recursos humanos mejor calificados. Algunas veces los requerimientos del recurso humano son puestos que se preparan en un proceso de planificación, sin embargo en ocasiones se debe cumplir con peticiones de carácter urgente. En los dos casos mencionados anteriormente, el encontrar candidatos calificados es una difícil tarea para las empresas. (Dessler, 2011)

Es importante indicar que en la actualidad el ser humano también tiene requerimientos hacia las organizaciones lo cual vuelve este punto en un proceso de negociación, este espacio se denomina mercado laboral. En la actualidad existe un cambio en las tendencias del mercado a través de la reducción del nivel de empleo industrial por el uso de la tecnología, la sofisticación gradual del empleo y la innovación y creatividad que aportan a la gestión del conocimiento.

La selección de personal o el reclutamiento permite atraer candidatos a la organización puede ser interno en el cual aplican los candidatos que trabajan en la organización que buscan ascensos y transferencias. Este tipo de reclutamiento permite aprovechar el potencial humano, motiva, acorta el proceso de inducción, aprovecha la identificación del personal con la cultura institucional, sirve como incentivos entre otros, pero puede truncar la creatividad. En el caso del reclutamiento externo se busca atraer al mejor talento de otras organizaciones con el fin de introducir nuevas ideas y habilidades, aumentar el capital intelectual y renovar a la organización, claro está en este proceso se puede afectar la motivación de los empleados actuales, genera mayor costo, el proceso de inducción necesita mayor tiempo. Las formas más utilizadas de reclutamiento son los avisos en el periódico y las revistas especializadas y las agencias de reclutamiento.

Luego del reclutamiento el siguiente paso es la selección que busca elegir, clasificar, y decidir entre varios candidatos; es un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y las características de los candidatos. Este paso posee varias etapas o fases secuenciales por las que atraviesan los candidatos con el fin de elegir al óptimo. Para ello es vital recoger información sobre el cargo a través de un análisis del mismo donde se delimiten las actividades, capacidades y responsabilidades.

Las técnicas de selección varían por ende según el puesto y de acuerdo a Chiavenato (2009) se dividen en cinco categorías; entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Los exámenes médicos y el análisis y la decisión final cierran este proceso que tiene como resultado la elección de la persona adecuada.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las

habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

### 1.2.2.2 Capacitación

Inca (2015) sostiene que la capacitación es promover y desarrollar las habilidades y cualidades individuales de los trabajadores, de forma que la mejoría de estas, tengan como consecuencia una alta productividad en la empresa. Para que tenga éxito una organización, los trabajadores tienen que capacitarse sobre los avances de la tecnología de punta y en habilidades necesarias para desarrollar sus funciones actuales y futuras. Para esto los expertos de la administración en recursos humanos tienen que saber los métodos y relacionar las capacitaciones con los objetivos de la empresa y contrastar resultados.

La formación de talento humano es una secuencia de enseñanza - aprendizaje y se da continúa y permanentemente, está dirigido a que los colaboradores mejoren sus habilidades, conceptos, procedimientos actitudinales o competencias para la mejora de su desempeño y poder lograr objetivos de la empresa. La formación de talento humano estará supeditada a los requerimientos de la empresa y al manejo estratégico de los recursos humanos.

La formación de una persona es según Dessler Gary es poder lograr que su perfil encaje a la necesidad de habilidades, conocimientos y competencias requeridos para el cargo que desempeña” (Dessler, 2011).

Los autores coinciden en que la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje

es un cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización.

Las capacitaciones, pueden ser internas y externas.

**Capacitación interna:** El desarrollo de habilidades y destrezas que puede generar la capacitación interna es diseñado para condiciones particulares de la empresa y requiere entrenadores, preferiblemente internos, pudiendo ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa. En varios casos, se siguen este modelo de forma exitosa, donde la capacitación interna de sus empleados está enfocada a formar instructores que posean las herramientas de experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Esto tiene un doble propósito, por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que regularmente se hacía a través de organizaciones externas, y por otro lado, valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización (Diez, 2006).

Por otra parte, en una capacitación interna, en el puesto de trabajo, mediante procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la misma organización, se puede llevar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados, y confrontarlo con la forma como lo hace para que él mismo pueda observar las deficiencias o carencias de la labor que realiza. Y esto se puede hacer en su propio puesto de trabajo, en su propia rutina y no necesita más teoría que la estrictamente necesaria para fundamentar y dar sentido al estándar con el que debe confrontar su rendimiento habitual.

**Capacitación externa:** Esta capacitación está enfocada principalmente para niveles jerárquicos superiores, entre ellos, supervisores, gerentes u otros, los cuales requieren conocimientos generales sobre temas específicos o técnicos, sin embargo, en términos generales esta capacitación puede ser implementada en los diferentes departamentos.

Cuando existen necesidades específicas de capacitación que requieren de habilidades o conocimientos especializados, vale la pena el uso de consultores o personal externo. Esta modalidad de capacitación es probablemente más costosa, pero más fácil de realizarse en un solo día. Una desventaja de la capacitación interna es que el personal algunas veces está demasiado familiarizado con la persona que imparte el programa de capacitación, lo que hace menos atractivo el evento, que cuando se contrata personal externo. La capacitación externa se puede concentrar en un área específica (Inca, 2015).

### 1.2.2.3 Evaluación

La evaluación del desempeño es uno de los procesos importantes dentro de una institución, puesto que tiene el fin principal de recoger información para luego tomar decisiones respecto al funcionamiento de la misma. (Inca, 2015)

Se evalúa el desempeño del ser humano desde su nacimiento hasta el momento de morir. Lo miden y lo pesan de diferentes maneras, de hecho la evaluación se hace desde antes de su nacimiento, y en el transcurso toda su vida. Del mismo modo también en el ámbito de trabajo las personas son sometidos a diversos tipos de evaluación, algunas de estas conllevan hacia la promoción de nuevos cargos, generalmente con una mejor remuneración o cargos con privilegios elevados. (Alvarez, 2012)

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados



consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas se deben incluir en el sistema la promoción de los trabajadores, puesto que el estímulo, por el logro demostrado, es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas de la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Tener claro sobre cuáles son los recursos que les permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer, de parte del área de gestión humana, las necesidades de cada trabajador vinculado a la empresa.

La responsabilidad recae al área de Gestión Humana o Desarrollo Humano o Departamento de Personal, independiente del nombre que se le asigne al área encargada de la administración del talento humano y su implementación se inicia con el nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño, presidida por el gerente y se integra la participación de evaluadores de todas las áreas, conformada por miembros permanentes y transitorios. Es necesario que todos los miembros participen en toda evaluación.

Los métodos de evaluación pueden ser:

**Evaluación 90°.** Lo que nuestro jefe opina de nuestro trabajo es fundamental para el desempeño de las tareas que éste nos ha encomendado. Él es el encargado de articular los mecanismos que guiarán nuestro desarrollo profesional y, además, él es la persona que nos dará el Feedback necesario para conocer nuestras fortalezas y debilidades.

**Evaluación 180°.** Muchas veces nuestro Jefe nos conoce en función de cómo nos comportamos con él o en función del resultado final de nuestro trabajo, pero en el día a día compartimos responsabilidades, opiniones, información y modos de hacer las cosas con nuestros colegas (*Peer review*). Ellos, que comparten tareas y objetivos similares, también pueden aportarnos opiniones de gran valor sobre aquello que hacemos muy bien y sobre aquello en que debemos poner de nuestra parte para mejorar.

**Evaluación 270°.** Dar la opinión sobre nuestro Jefe (*Upward review*) es algo que, de manera informal, hacemos continuamente e incluso, compartimos con numerosos miembros de nuestra organización. Pero si, mediante un mecanismo formal ofrecemos una visión constructiva y respetuosa, es algo que no sólo ayudará a nuestro supervisor, sino que también nos puede ayudar a mejorar nuestra relación profesional. Para la alta dirección conocer qué opinión tienen los empleados de nuestros mandos intermedios nos ayudará a potenciar aquellos estilos de liderazgo que más éxito tienen y detectar problemas sin que éstos queden estancados en el nivel de supervisión.

**Evaluación 360°** Es una evaluación integral que está diseñada para recoger información, opiniones de manera anónima sobre un trabajador, de las personas que laboran junto a él: jefe, compañeros, subordinados, clientes. De esta manera pueden ayudar a que el personal mejore sus interacciones, su comunicación y su desempeño laboral.

Esta herramienta es muy poderosa para ayudar al personal a desarrollarse y crecer, siempre y cuando las opiniones sean constructivas y el personal esté dispuesto a tomarlos en cuenta. Se debe saber que este método de evaluación no es para criticar sobre las acciones de un compañero, es para que logre descubrir sus debilidades y potencialidades y ayudarlo a que desarrolle profesionalmente.

Debemos saber que no sólo trabajamos con clientes externos a nuestra organización, muchas veces trabajamos para otras áreas de la empresa: ellos serán nuestros “clientes internos” y también pueden valorar cómo realizamos nuestras tareas.

De los resultados de la evaluación dependerá la toma de decisiones: en un desempeño deficiente se plantearán mayores capacitaciones, degradaciones y hasta los despidos, por no estar en un nivel de lo requerido en el puesto de trabajo; y si el desempeño es bueno, se recompensará al trabajador con incentivos, estímulos, ascensos, porque este personal cumple con las expectativas requeridas por la plaza y por lo tanto será una fortaleza dentro de la entidad.

**Método por competencias:** Cuando una organización quiere desarrollar, necesita que sus trabajadores le pongan más interés y compromiso en hacer bien y cada vez mejor las cosas. Para ello, es muy importante hacer un monitoreo detallado de las fases implicadas, desde el principio hasta el final; realizar la evaluación del desempeño.

La evaluación por competencias ha demostrado que sus resultados son indudablemente recomendables para las organizaciones y las personas trabajadoras, en la actualidad casi no se implementan todavía.

De hecho, Elton Mayo, un sociólogo y psicólogo industrial que vivió entre 1880 y 1949, en su Experimento Hawthorne demostró que el aumento de la productividad está directamente relacionado con factores sociales y con la eficacia de la administración. Es decir, una administración que favorezca al empleado mediante la asesoría, la comunicación, el entendimiento de las habilidades interpersonales y la motivación, generaba una empresa mucho más productiva que el resto.

Esta idea se ha ido desarrollando. En 1973, David McClelland habla por primera vez de las competencias y su evaluación. Y es que la evaluación de las competencias va a permitir a los integrantes de una organización tener toda la información imprescindible para desarrollar un trabajo de calidad, algo que conllevará el aumento de la productividad. Dicha información será:

- Cuáles son sus funciones.
- Qué tareas tiene que hacer.

- Cómo desempeñarlas.
- Cuánto sabe respecto a sus tareas y funciones.
- Cómo poner en práctica sus conocimientos.
- Qué aporta su trabajo en el logro de objetivos de la organización.

Una persona que ocupe un puesto de trabajo debe desempeñarse de manera eficaz, solucionando los problemas que surjan con éxito y logre los objetivos fijados en el tiempo establecido. Estas competencias van a determinar el comportamiento de la persona en la empresa, su relación con el resto de compañeros, la forma de trabajar que tiene y el logro de los objetivos propuestos. Para ello es necesario que la persona y la organización presenten determinados atributos, según el puesto:

**Saber:** que posea conocimientos nivel técnico y social.

**Saber hacer:** que tenga las habilidades técnicas, sociales y cognitivas.

**Saber estar:** que posea las actitudes acordes a los valores del entorno laboral.

**Querer hacer:** que la persona esté motivado intrínseca y extrínsecamente.

**Poder hacer:** que tenga todas las herramientas, instrucciones y medios necesarios para poder realizar sus actividades.

**¿Cómo realizar la evaluación por competencias?** Debe ser personalizado, efectivo, profesional, no debe estar marcado por sentimientos subjetivos y debe ser aceptado por todos los integrantes. Para ello, lo más indicado es contar con una unidad especializada que elabore e implante un sistema adecuado, basado en los siguientes pasos:

**Querer hacer la evaluación.** Debe haber una voluntad clara por parte de la dirección de querer realizar esta evaluación y de implantar de manera real los resultados.

**Analizar los distintos sistemas para llevarla a cabo.** No existe un método único válido para todas las organizaciones. El sistema de evaluación debe

estar diseñado específicamente para la compañía, su modelo de negocio, sus necesidades, sus objetivos a corto, medio y largo plazo, etc.

**Definición de las competencias.** Será necesario establecer qué competencias se buscan para cada puesto de la organización, con las que tiene y busca la empresa para poder lograr los objetivos deseados. Estas pueden ser: Liderazgo, Empoderamiento, Integridad, Rendimiento orientado al cliente, Iniciativa, Trabajo en equipo

**Diseñar cómo va a ser la evaluación.** Elaborar un diseño personalizado que abarque todos los aspectos que interesan a la compañía, al mismo tiempo que resulte sencillo de llevar a cabo: metodología a emplear, responsables, cuestionarios, entrevistas, plazos, etc.

**Comunicación.** El método de evaluación, las fechas, cómo se va a realizar. Todo debe ser comunicado a todo el personal de la empresa. Ya sea mediante una reunión general o por departamentos. Pero siempre añadiendo una comunicación por escrito a cada miembro de la compañía.

**Análisis.** Una vez realizada la evaluación, se debe hacer un doble análisis de toda la información: Análisis de los contenidos. Esta parte consiste en analizar las competencias de los empleados. Capacidades, habilidades, puesto que ocupan, carrera, remuneración, estrategia organizacional y planes de acción. Análisis de la organización. Serán analizadas tanto las virtudes de esta, como los defectos que presenta, es decir, recursos humanos, financieros, materiales, clima laboral, tiempos, estrategias, reacciones, etc. Las primeras para potenciarlas, los segundos para subsanarlos, estableciendo un plan de acción para lograrlo.

#### 1.2.2.4 Retención

Es hacer que en la organización se quede el personal competente, quiere decir empleados con aptitudes y habilidades. La retención de los recursos humanos demanda poner suma atención a un grupo de situaciones, y de estas destacan modelos administrativos, las interrelaciones con los recursos humanos y programas acerca de la seguridad laboral que brindan el clima laboral dentro de una organización. (Florencia, 2016)

Visto desde el ángulo de la administración de los recursos humanos, la empresa viable es la que no solamente tiene que seleccionar y desarrollar de manera óptima a su personal, además tiene que tener satisfechos a los trabajadores a largo plazo en la empresa. (Florencia, 2016)

Los procesos para mantener a los recursos humanos dentro de las filas de una organización tiene objetivos, el de tener colaboradores motivados y felices, brindarles comodidades físicas y sociales para que se queden en la empresa y tengan un compromiso con esta y se identifiquen con la camiseta (Florencia, 2016)

Algunas formas de retener al personal de una organización son los incentivos y estímulos:

**Los Incentivos:** Se define incentivos a un estímulo que se ofrece a un trabajador con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Existen varios tipos y diferentes formas de categorizarlos, algunos pueden ser los aumentos, bonos, darles certificados de reconocimientos, anunciar sus logros en público, regalos, celebraciones, aprecio, etc.

Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral. Con esto se busca influir en el comportamiento de los individuos al cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la compañía. Incentivar a un personal hará que sean personas completas, que hacen su trabajo entregando lo mejor de sí, porque las condiciones laborales o la conciencia de que “todos juntos podrán hacerlo” harán que la persona se vincule a la empresa, no solo haciendo bien su trabajo, sino que colaborando también con el trabajo del otro.

Por lo anterior, nos damos cuenta de que incentivar a los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva en la empresa, porque obviamente el valor de la empresa en conjunto será mayor que la suma del valor que cada uno de los empleados aporta a ésta. Es decir, preocuparse por la motivación de los empleados debería ser una función fundamental de la

empresa, principalmente del departamento de recursos humanos, porque a través de un plan de incentivos bien estructurado nace o aumenta la motivación de los empleados, por ende, mejora su desempeño y, como la motivación está direccionada hacia las metas de la compañía, el desempeño concuerda con el cumplimiento de éstas.

**Estímulos e incentivos en el trabajo:** Es importante que el trabajador reciba estímulos por el trabajo realizado en la organización, pero es complicado determinar que es justo para cada uno de ellos, por lo que se deben fijar estándares de compensación. Un componente importante es la remuneración la cual de acuerdo a Chiavenato (2009) tiene tres componentes importantes la remuneración básica que se considera como remuneración directa e incluye el salario, los incentivos salariales que son los programas que buscan recompensar a los empleados por el buen desempeño y los beneficios que se denominan remuneración indirecta e incluyen vacaciones, seguro de vida, comedor, subsidios, transporte, etc. La remuneración por tanto es un motivador para el trabajador y debe buscar un equilibrio entre la organización y el mercado (otras organizaciones), se da para cumplir la legislación y se encuentra enmarcada en la misma, buscando un trato justo e igualitario para todos los trabajadores.

Según Porter y Lawler (1968) el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria (Chiavenato, 2008). El dinero básicamente es un estímulo extrínseco más que intrínseco, por lo que se aplica fácilmente en los programas de modificación del comportamiento; sin embargo, tiene también todas las limitantes de los beneficios extrínsecos como la dificultad de vincularlo con el desempeño. Tiende a ser menos satisfactorio inmediatamente que los estímulos intrínsecos del puesto. Por ejemplo, la satisfacción personal de un trabajo bien hecho es un poderoso motivador para muchas personas.

Mendoza del Solar (2008) señala que un incentivo es un objeto o condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición.

Los incentivos de acuerdo a Benavides (2016) pueden tener índole pecuniaria (monetaria) como los diferenciales de sueldo, los bonos y otros beneficios económicos y los beneficios no pecuniarios o de índole interna como el reconocimiento y prestigio, la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, la infraestructura y materiales adecuados, el dominio, la responsabilidad ante el cliente y los beneficios no salariales como el seguro de salud.

Es así que, tomando en consideración a Delgado (2016) dentro de los procesos de gestión de talento humano de inicio se debe diseñar, analizar y describir los puestos de trabajo, luego se procede con el reclutamiento y selección del candidato idóneo para el cargo, se capacita al nuevo personal y a los demás trabajadores para que cuenten con el conocimiento y las habilidades para su buen desempeño, el reconocimiento es constante para motivar al personal y mantenerlo comprometido con los objetivos institucionales, la evaluación es determinante para tomar acciones de mejora del personal, y a su vez, para determinar la permanencia o no de los trabajadores; agregando a estas la disciplina, seguridad y calidad de vida.

### **1.2.3 Relaciones Interpersonales.**

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (De La Cruz, 2016).

De acuerdo a Hargreaves (2005) se entiende por relaciones interpersonales como “las interacciones diarias que permite a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares”. Estas interacciones pueden ser emociones y sentimientos, pasiones, diálogos, formas colaborativas, escucha activa, etc. Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez, 2010)



Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás. Para la existencia de buenas relaciones interpersonales, los trabajadores deben desarrollar sus habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica del respeto hacia los demás.

En definitiva, las relaciones interpersonales es en gran medida el arte de manejar las emociones de los demás. Las personas se destacan en estas habilidades, se desempeñan bien en cualquier actividad que depende de la interacción serena con los demás, mantener vínculos sociales, para ello, es necesario tener autodominio, capacidad para aliviar su propia ira y aflicción, sus impulsos y excitación. Para manejar las emociones de otros, es necesario tener cierto nivel de empatía, es por esta razón que el control emocional debe ser algo primario en nuestra vida. La única forma de aprender a controlar las emociones es practicando a diario con estas.

#### **1.2.4 Dimensiones de las Relaciones Interpersonales**

**a) Habilidades comunicativas.** Se entienden al conjunto de procesos lingüísticos (hablar, leer, escuchar y escribir) que se desarrollan durante toda la vida con el propósito de interrelacionarse competentemente en la sociedad. La comunicación es un proceso que permite al hombre intercambiar el mensaje, a través de un sistema de signos, símbolos o comportamientos comunes, mediante la comunicación verbal y no verbal (De la Cruz, 2016)

Kreps (2007) en su investigación plantea que la estrategia organizacional subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores; es por ello, que los tipos de comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes, mandatos, en relación señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los miembros de las instituciones educativas.

El mensaje se envía de diferentes maneras, mediante el uso de la palabra oral o escrita (verbal); o a través de gestos, movimientos, expresión facial, etcétera (no

verbal), según el propósito comunicativo que son interpretados por el interlocutor. La comunicación se define como un circuito en el que interactúan y se interrelacionan de manera simultánea dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos comunes a ambos (Diez, 2006)

Durante el proceso de la comunicación, dentro de una entidad, se debe tratar de evitar las interferencias derivadas de las limitaciones emocionales, sentimientos y valores humanos del individuo (Chiavenato, 2000). Estas limitaciones humanas pueden ser las preocupaciones del trabajador originadas por motivos familiares, laborales, etc., las desmotivaciones generadas por amonestaciones, falta de reconocimiento, falta de hábitos de escucha activa de parte de los jefes y directivos de la entidad; son hechos que influirán en el nivel de relaciones interpersonales dentro de la organización y repercutirán en la calidad del servicio que se brinda al público usuario.

Los tipos de comunicación en una organización son de varios tipos: descendente, ascendente, horizontal o lateral, transversal, empático y asertivo.

**Comunicación descendente.** Es la forma más frecuente de comunicación en el trabajo. Vásquez (2006) define como aquella que se produce en el nivel jerárquico superior, hacia los demás, se utiliza para dar órdenes, comunicar objetivos y cambios estructurales o de puesto, instruir, informar, orientar, motivar y transmitir cultura organizacional y valores; proviene de la alta dirección de la institución. Su propósito es dar a conocer y establecer su política, objetivos, valores, normativas, asignación de tareas, etcétera (Díez, 2006)

**Comunicación ascendente.** Según Vásquez (2006) esta comunicación se produce cuando el personal de nivel inferior emite mensajes a un nivel jerárquico superior. Generalmente este tipo de comunicación no se realiza por temor a sus superiores.

Se origina desde los trabajadores de las diferentes áreas hacia los jefes y directivos de la entidad, con el propósito de informar sobre las dificultades, ausencias de recursos y materiales, problemas y a su vez para proponer estrategias, soluciones e innovaciones.

**Comunicación horizontal o lateral.** Se centra en facilitar la comunicación bidireccional entre grupos de trabajo, departamentos, personal de línea y de staff para facilitar el funcionamiento de la organización y fomentar la eficiencia en el proceso de gestión (Díez, 2006).

**Comunicación transversal.** Abarca todos los niveles jerárquicos con el propósito de emplear un lenguaje común y busca conseguir una gestión participativa y democrática (Díez, 2006).

Wiemann (2011) manifiesta que en las relaciones interpersonales de una organización, la comunicación es compleja. A veces surgen situaciones en que un individuo impresiona a otro hasta convertirse en una amistad o que ocurra algo que no les guste y se decepcionen el uno del otro; como consecuencia de esto la relación se debilita. Entonces el mayor esfuerzo consistirá en ver los aspectos positivos de aquel o aquella persona para fortalecer y mejorar la relación. Por consiguiente, mantener y conservar una buena relación con los colegas de trabajo significa aceptar las debilidades y fortalezas, los defectos y las virtudes, saber convivir aceptando las diferencias. Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también control de los sentimientos, interpretaciones y conductas de uno mismo. Para que el individuo mantenga una comunicación exitosa con los demás miembros de su entorno, debe saber gestionar sus emociones.

**Comunicación asertiva:** La comunicación asertiva es una habilidad que posee la persona para expresar lo que cree, piensa o siente sin agredir a los demás, sin herir las susceptibilidades (Silva *et al.*, 2008). Esto quiere decir que el individuo debe saber cuál es la forma y manera de manifestar adecuadamente su opinión en un marco de respeto y afecto, pero diferenciando lo que es positivo y negativo.

Sanz (2005) afirma que la comunicación asertiva consiste en expresar lo que se piensa sin ofender o atacar con opiniones agresivas; después ni las disculpas justifican lo manifestado en ese momento. Las opiniones tienen que ser atinadas y acertadas. Antes de lanzar un punto de vista, se tiene que pensar en las consecuencias que este puede generar o afectar a alguien.

**La comunicación empática:** La palabra “empatía” deriva de la palabra griega *empathia* que significa “sentir dentro”. La comunicación empática es la capacidad de ponerse en el lugar de otro, es generar una relación de cordialidad, amabilidad, sinceridad y de deducir su reacción (Porret, 2010). La persona que ha desarrollado la capacidad de comunicarse en forma empática con sus pares tiene el don de saber comprender lo que sienten y piensan los demás; siempre se comunicará de modo adecuado y dirá lo pertinente y en la forma debida.

Martínez y Salvador (2005) afirman que la comunicación empática es la habilidad para entender las emociones de los demás y tratarlos de manera adecuada, con amabilidad. Esta capacidad es la pieza angular de la comunicación en el entorno laboral. En consecuencia, se debe de promover desde la alta dirección a todo el personal y con el ejemplo.

**La apertura de escucha:** La capacidad de escucha es muy importante en el proceso de comunicación; aunque a pesar de los esfuerzos muy poco se practica. Escuchar es fundamental en una comunicación interpersonal o grupal, en todos los niveles, en las reuniones. A través de ella se puede fomentar sentimientos positivos de empatía y asertividad (De la Cruz, 2016).

La capacidad de escucha es uno de los aspectos fundamentales para fortalecer las relaciones interpersonales. Cobra mucha importancia en todas las actividades que se desarrolla en la entidad porque coadyuvará a poder entender al compañero de trabajo y a partir de ahí ayudar a proponer soluciones creativas e innovadoras que beneficien el logro de los objetivos institucionales. Pero las barreras (como falta de interés del interlocutor, ruidos externos, vocabulario limitado, bajo volumen de la voz, prejuicios, uso del lenguaje vulgar) provocan interferencias entre el emisor y receptor, lo que se debe evitar y/o minimizar sus efectos. En consecuencia, en la UGEL se debe promover una adecuada comunicación entre los directivos, jefes, especialistas y administrativos; a su vez, mantener una buena comunicación con los usuarios.

**b) Compromiso organizacional.** El compromiso organizacional es el grado en que un personal se identifica con la institución donde labora, con sus objetivos y metas (Amorós, 2007). La aspiración y anhelo del personal es quedarse como

integrante de la institución donde labora; en consecuencia, el compromiso organizacional es la lealtad e identificación que tiene un individuo con su trabajo y con la política de la organización (Gadow, 2010). El involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico.

El compromiso se manifiesta en las actitudes de fuerte convicción y aceptación de los valores y objetivos de la institución, voluntad proactiva en beneficio de la institución, el deseo de participar en la construcción de instrumentos de gestión, documentos, proyectos, interés arraigado por convertirse en parte de la organización. Sin embargo, existen trabajadores que no demuestran compromiso con las metas y objetivos de la institución, ello genera malestar en los demás trabajadores y dificulta en el logro de los objetivos previstos. El compromiso organizacional se relaciona con el compromiso laboral, es decir el grado de compromiso que desarrolla una persona para con la institución en la cual labora (Amorós, 2007).

Meyer y Allen (1991) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. (Soberanes, 2009)

**Compromiso afectivo (deseo)**, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

**Compromiso de continuación (necesidad)**, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.

**Compromiso normativo (deber)**, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

El trabajador comprometido se identifica con las funciones que desempeña, le interesa lo que realiza, participa activamente en todas las actividades programadas y valora su trabajo. Por lo general demuestran en sus actitudes la responsabilidad,

identidad, compromiso y respeto a los demás, aspectos fundamentales para lograr una relación interpersonal adecuada dentro de la organización.

**c) Estilos de liderazgo.** Un líder es un modelo y motor de visión y cambio en una organización (Gadow, 2010). El liderazgo es el conjunto de características y habilidades que posee una persona o directivo para influir en la forma de actuar de las personas para que trabajen con entusiasmo y compromiso. Sus competencias y capacidades son clave para entender la dinámica y los retos que se enfrenta en el entorno laboral. El líder es la persona que ejerce influencia en los demás para conducir de manera efectiva el logro de los objetivos y metas institucionales (Agüera, 2004). Se caracteriza porque tiene la capacidad de convencer, persuadir a quienes lo rodean para que actúen según sus instrucciones, le respeten y crean en él (Porret, 2010).

El estilo de liderazgo es el factor que influye poderosamente en el clima y política de la organización (Bager, 2009). El estilo o modo de conducta de los directivos contagia la estabilidad o inestabilidad a las personas de la organización, y un líder debe motivar a los trabajadores mediante el liderazgo positivo. El estilo de liderazgo es un modelo de comportamiento que muestra el líder.

Según Méndez (2010), el liderazgo es el impacto que tiene el líder de dirigir a otros para alcanzar las metas, influenciando en el comportamiento de la organización. El liderazgo es la capacidad del líder para dotar de un objetivo común a la organización que funciona en unidad.

Tipos de liderazgo dentro de una organización:

**Liderazgo autocrático o autoritario.** Las políticas y actividades de trabajo son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo (Ayoub, 2010). Los líderes autoritarios imponen obediencia, lealtad, coerción a través del ejercicio del poder. Bager (2009) dice que este estilo de liderazgo está orientado a la asignación de tareas. Un empleado hace lo que le indican, lo que le mandan. La motivación del trabajador se basa en el miedo a ser castigado. Centraliza el poder y la toma de decisiones.

**Liderazgo democrático.** En este tipo de liderazgo, las políticas de las organizaciones son discutidas y tomadas por todos los integrantes de la

organización bajo la asistencia del líder (Ayoub, 2010). Los miembros se desempeñan en un marco de libertad y respeto. El líder promueve el bienestar para el grupo, solicita opiniones y las escucha.

El liderazgo democrático se caracteriza por ser participativo. En la actualidad es el preferido por los ejecutivos y empleados. Los líderes comparten su autoridad haciéndolos participar en el proceso administrativo, considerando importante la opinión de sus miembros ante cualquier proyecto a desarrollar u objetivo a lograr. El líder se preocupa por el bienestar del recurso humano.

**Liderazgo laissez-faire o permisivo.** El líder permisivo no toma control del grupo. Permite total libertad para decidir y actuar, pero sí proporciona los materiales necesarios (Ayoub, 2010). Estos líderes admiten que los trabajadores se conduzcan con total libertad, proporcionando información cuando lo pidan, no le interesa aumentar la productividad o motivar a los trabajadores; se asignan tareas, pero no se dirigen ni se controlan.

Para Porret (2010) el líder permisivo no pone ningún control sobre los miembros de la organización, tampoco brinda orientaciones. Cada trabajador adopta sus propias decisiones. Debido a ello impera el caos, la inseguridad y la frustración del personal. Prevalece un clima de conflictos continuos, en el cual impera el desánimo y la desmotivación por el trabajo.

Todos los directivos tienen un estilo de liderazgo que predomina con el cual se sienten cómodos y lo utilizan en la administración organizacional, sin embargo, es necesario que en determinados contextos y entidades se utilicen diferentes tipos, de acuerdo a la situación que se presente y si fuere necesario utilizar los tres tipos de liderazgo, pero en diferentes circunstancias y momentos, lo importante es que se logre una relación interpersonal eficiente.

#### **1.2.5 Procesos de gestión del talento humano y relaciones interpersonales.**

En la actualidad las entidades desean contar con personal que sean proactivas y estén dispuestas a aprender, sin embargo, cuando ya se tiene al personal laborando en la institución, desde la dirección se debe plantear estrategias que cambien la actitud conformista a una actitud dispuesta a superarse, lo que convendrá a los intereses institucionales.

La UGEL es un contexto social, donde permanece el trabajador más tiempo que en su propio hogar, y la permanencia en el trabajo tiene mucho que ver con los comportamientos y las actitudes manifestadas por los compañeros, la actitud que el jefe muestra hacia cada empleado, y el trato mantenido con los usuarios; estas relaciones establecidas con otras personas, durante el trabajo, representan fuentes de influencia sobre sus comportamientos, pensamientos y sus emociones.

La concreción de los procesos del talento humano en la UGEL ayudará a los trabajadores a estar cada vez más comprometidos con el logro de los objetivos planteados por la institución, lo que requiere el logro de una interrelación recíproca entre los directivos y el personal de trabajo de las diferentes áreas, negociando, proponiendo soluciones, y tomando decisiones de manera democrática.

En el trabajo ocurre muchas acciones, trabajo en equipo, reuniones, conversaciones, actividades de esparcimiento, pero también se observan hechos negativos, hablar mal del compañero, celos profesionales, envidias, burlas y es muy común ver en algunos trabajadores, estas actitudes pueden mellar la autoestima, la dignidad de un buen personal, y generar un conflicto laboral, lo que podría originar renuncias y perderse un talento humano en una determinada área de trabajo.

Gestionar el talento humano de manera eficiente determinará los niveles de relación interpersonal. El deterioro de la gestión institucional puede iniciar con la existencia de personas “tóxicas” en el trabajo; es la función de los directivos, jefes de área diagnosticar estos hechos y proponer estrategias de mejora; evitar reaccionar frente a las provocaciones es más práctico que dejarse contagiar y actuar con la misma actitud, esto indica que no es muy fácil dirigir a un grupo de personas dentro de una organización. La dirección de la UGEL debe buscar los medios para aminorar estas acciones negativas que pueden perjudicar el desarrollo institucional.

Si no se toma en cuenta los procesos de la gestión del talento humano y no se mejora las relaciones interpersonales dentro de la institución, no solo influirá en el rendimiento negativo del trabajador, sino pondrá en peligro el mejoramiento de la calidad del servicio y el desarrollo de los objetivos institucionales.



Es entonces de vital preponderancia, que los directivos de la entidad tengan que tomar muy en cuenta los procesos de gestión del talento humano desde el reclutamiento, selección, capacitación, motivación y evaluación del personal y mantener las relaciones interpersonales positivas que será en beneficio de la entidad y de los mismos trabajadores.

### **1.3 Glosario de términos básicos**

#### **1.3.1 Capacitación**

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa o institución.

#### **1.3.2 Habilidades comunicativas**

Se entienden como un conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan durante toda la vida, con el propósito de participar con eficiencia y eficacia, en todas las situaciones comunicativas y la sociedad humana.

#### **1.3.3 Gestión**

Es la acción de dirigir, administrar o gestionar algo. Es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

#### **1.3.4 Proceso**

Es un conjunto de actividades que realiza el hombre de manera continua y permanente, para generar medios (bienes, equipos, servicios, etc.) necesarios para satisfacer necesidades.

#### **1.3.5 Relaciones interpersonales**

Son interacciones entre dos o más personas que les permite compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares e intercambiar experiencias. Estas interacciones pueden ser emociones y sentimientos, pasiones, diálogos, formas colaborativas, escucha activa; las mismas que hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas.

### **1.3.6 Talento humano**

Es la capacidad intelectual o aptitud que tienen las personas para desarrollar con mucha destreza una actividad. Son factores o elementos que mueven al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

### **1.3.7 UGEL**

Unidad de Gestión Educativa Local, son unidades ejecutoras o instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Tiene la función de asesorar la gestión pedagógica, y administrativa de las instituciones educativas, bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional. Presta apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Planteamiento del problema de investigación.

##### 2.1.1 Descripción del problema.

Todos los gerentes, en estos tiempos, se preocupan por gestionar el talento humano con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Las entidades están directamente supeditadas a los recursos humanos, para funcionar, generar bienes, brindar servicio de calidad a los usuarios y ser competente en el mercado; por lo que, se tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos estratégicos y contribuir al éxito de la empresa.

Este proceso de gestión del talento humano es cada vez más importante entre las empresas y además es de gran importancia estratégica. La educación peruana, actualmente, es vista como una ventaja competitiva. En este contexto, tanto las Gerencias o Direcciones regionales de Educación (DRE) como entes intermedios y descentralizados del Ministerio de Educación del Perú, tienen la responsabilidad de dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte en su ámbito, con participación de diferentes actores sociales; y a su vez las Unidades Ejecutoras (UGELs) asesoran y orientan la gestión pedagógica y administrativa de las IIEE de su jurisdicción, asegurando que el servicio educativo sea de calidad y equidad y lograr la formación integral de sus estudiantes.

Por lo tanto, los Gerentes y/o Directores de las DRE y UGEL tienen que gestionar el talento humano. El director de la UGEL Yunguyo debe gestionar los procesos de recursos humanos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores y contar con los profesionales más eficientes para encaminar las metas y objetivos institucionales y brindar una atención de calidad al usuario.

El ser humano por su parte ya no es visto como un recurso humano sino como un talento individual el cual debe ser gestionado de manera eficiente y eficaz. Pues de acuerdo a Mejía, Bravo y Montoya (2013), la gestión del talento humano es: el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto para el desarrollo del trabajador.

Esto significa que las entidades educativas modernas, como organización, deben centrarse en el ser humano, la necesidad de desarrollar a su capital humano, la búsqueda del desarrollo integral de su organización, el liderazgo participativo centrado en las personas, y lograr ser competitivo. Entonces tener a los mejores trabajadores representa lograr mejores rendimientos y resultados.

En nuestra labor diaria, como especialista en educación del Área de Gestión Pedagógica de la UGEL Yunguyo, observamos que la gestión del director de la UGEL, no va más allá de cumplir con los marcos legales, laborales y administrativos. El recurso más importante y valioso como son los trabajadores de las diferentes áreas, en su gran mayoría, carecen de capacitaciones lo que hace que se deje de lado las demandas y necesidades internas; las formas de selección del personal son poco apropiadas, existe siempre el riesgo a equivocaciones, y no contar con el personal que tenga el perfil adecuado; las formas de motivación extrínseca son mínimas por no contar con recursos económicos a consecuencia de no obtener resultados positivos en los compromisos de desempeño promovidos desde el MINEDU; sobre el aspecto de la evaluación al personal, se realiza de manera inadecuada, puesto que continúan laborando, en la entidad, el personal que ha sido observado por cometer faltas, lo que origina malestar en el público usuario.

Entonces, al no gestionar de manera adecuada el talento humano en la UGEL Yunguyo, origina bajos niveles de relaciones interpersonales entre los jefes, funcionarios y trabajadores, lo que genera problemas de coordinación y falta de

productividad. Este problema genera malos entendidos, frustración y falta de motivación en el personal, el líder debe promover el compromiso de sus trabajadores concretando los procesos de gestión del talento humano y lograr trabajadores comprometidos que cumpla sus obligaciones de manera apasionada y les gusten lo que realizan.

Por todo ello, desde la dirección de la UGEL, se debe definir y programar actividades, estrategias y prácticas necesarias para el buen funcionamiento, desarrollo y optimización de los procesos de gestión del talento humano y hacer que los trabajadores se sientan felices con las funciones que desempeñan y se comprometan con el logro de los objetivos institucionales. Por lo que, es necesario realizar un estudio para poder determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano, promovida por el director, y las relaciones interpersonales de los trabajadores de la UGEL Yunguyo, para plantear acciones de mejora.

## **2.2 Definición del Problema**

### **2.2.1 Definición General**

El problema de investigación se define a través de la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de correlación entre los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018?

### **2.2.2 Definiciones Específicas**

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano?
- ¿Cuál es el nivel de las relaciones interpersonales?

## **2.3 Justificación**

La presente investigación se justifica desde diferentes aspectos: práctico, metodológico y relevante.

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre los procesos de gestión del talento Humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018; los resultados, conclusiones y sugerencias de la tesis serán útiles a la gestión y

a todo el corporativo para superar contrariedades y fortalecer las relaciones humanas y las formas colaborativas entre los trabajadores de las diferentes áreas de gestión y brindar un servicio de calidad.

Debido a que en la UGEL Yunguyo no existen suficientes estudios relacionados al tema de investigación, el presente trabajo se convierte en el inicio para seguir investigando, lo cual tiene una utilidad metodológica, ya que servirá como antecedente y referencia para futuras investigaciones que se realicen a nivel local, regional, nacional e internacional; puesto que, el resumen de la tesis será publicado como artículo científico. Esta acción hará posible analizar y comparar resultados con otros trabajos para ampliar la información sobre la concreción de los procesos de gestión del talento humano y mejorar el nivel de relaciones interpersonales en las entidades educativas.

De la situación problemática que se presenta en la UGEL Yunguyo, al no ejecutarse de manera adecuada los procesos gestión del talento humano, para atraer, motivar, capacitar y retener al personal, y en consecuencia no contar con el trabajador apropiado para el cargo, a cuántas personas (Público usuario) se le brinda un servicio pésimo y cuánto se les está afectando en lo emocional y en el uso de su tiempo, entonces resulta de especial interés conocer estos factores o hechos que no permiten brindar un servicio de calidad, para tomar determinaciones de mejora. Por lo que, la presente investigación es viable su ejecución dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo, puesto que se dispone de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

## **2.4 Objetivos**

Teniendo en cuenta que los objetivos de una investigación guían el proceso de la investigación se pretende alcanzar como resultado los siguientes objetivos:

### **2.4.1 Objetivo General.**

Determinar el grado de correlación entre los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018.

### **2.4.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar el nivel de cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano.

- Determinar el nivel de las relaciones interpersonales.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis General.

Existe correlación entre los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018.

### 2.5.2 Hipótesis Específicas.

- Los procesos de gestión de talento humano se cumplen regularmente.
- El nivel de las relaciones interpersonales es regular.

## 2.6 Sistema de variables

**Variable correlacional V1:** Procesos de Gestión del talento humano

**Variable correlacional V2:** Relaciones interpersonales

## 2.7 Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
V1: Procesos de Gestión del talento humano	Selección y reclutamiento: (ítems de 1 al 4)  Capacitación (Ítems del 5 al 8)  Evaluación (ítems de 9 al 12)  Retención (ítems de 13 al 16)	- Por habilidades - Por competencias  - Interna - Externa  - Tradicional - Por competencias  - Incentivos - Estímulos	1) Nunca 2) A veces 3) Siempre
V2: Relaciones interpersonales	Habilidades comunicativas (ítems de 1 al 5)  Compromiso social (ítems de 6 al 10)  Estilo de liderazgo (ítems de 11 al 15)	- Comunicación asertiva - Comunicación empática - Apertura de escucha  - Compromiso laboral - Compromiso colectivo  - Liderazgo autoritario - Liderazgo democrático - Liderazgo Laissez faire	1) Nunca 2) A veces 3) Siempre

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

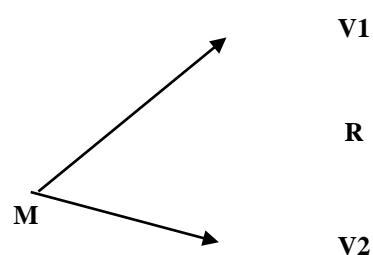
#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación.

##### 3.1.1 Tipo.

Según Charaja (2011), la investigación es de tipo no experimental, debido a que en este tipo de trabajo se describen las dimensiones de cada variable, para poder encontrar la correlación sin ninguna manipulación por parte del investigador.

##### 3.1.2 Diseño.

El diseño de investigación que corresponde es el descriptivo correlacional, cuyo esquema de investigación es:



**Donde:**

V1 : Procesos de gestión de talento humano

V2 : Relaciones interpersonales.

r : Coeficiente de Correlación de Pearson.

M : Muestra de Estudio.



El significado del esquema es el siguiente:

En la Muestra “M” integrada por 75 trabajadores, se recogen información referente a la variable procesos de gestión de talento humano (V1) y referente al nivel de relaciones interpersonales (V2), estos datos recolectados se procesan para poder obtener el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), este valor nos indica el grado de correlación entre ambas variables.

### 3.2 Población y muestra de la investigación.

#### 3.2.1 Población.

La población estuvo constituida por todo el personal que trabaja en la UGEL Yunguyo en una cantidad de 75 trabajadores que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1  
*Personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo - 2018*

Dependencia	Cantidad	Porcentaje
Dirección	8	10,66
Área de Gestión Institucional AGI	7	9,33
Área de Gestión Pedagógica AGP	14	18,66
Área de Gestión Administrativa AGA	35	46,66
Prevaed	1	1,33
Docentes Fortaleza DF	8	10,66
Defensoría del Niño y del Adolescente DESNA	2	2,66
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala MINEDU- 2017.

#### 3.2.2 Muestra.

En vista de que la población es bastante reducida, no se requiere de establecer ningún criterio para determinar una muestra de estudio, en consecuencia, se ha trabajado con toda la población en forma censal.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos:

**Técnica:** Se aplicará la técnica de encuesta para cada variable.

**Instrumento:** Se aplicará un cuestionario para cada variable,

### **3.4 Validación del cuestionario**

A través de la aplicación de nuestros instrumentos previamente diseñados deseamos conocer y medir lo que opina la muestra de estudio sobre el nivel de concreción de los procesos de gestión del talento humano y la forma en que se presenta el nivel de las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo, sin modificar el entorno donde se recoge la información, para recopilar datos, sistematizarlos en tablas, analizarlos e interpretarlos.

De manera que, el instrumento para la variable Proceso de Gestión de Talento Humano ha sido adecuado y contextualizado del trabajo de investigación de Tinoco (2017); mientras que, para la variable relaciones interpersonales se ha tomado en cuenta el trabajo de Revilla (2017), debido a que estos instrumentos se adecuan al contexto en que se desarrolla el presente trabajo de investigación.

#### **3.4.1 Confiabilidad y validez**

Los instrumentos de medición que se han utilizado, para la presente investigación, han sido validados por juicio de expertos y aplicados en investigaciones antes mencionadas que tienen relación con nuestras variables y objetivos; por lo que, se ha reducido la dimensión de los ítems de acuerdo a la operacionalización de las variables para darle soporte a lo que queremos medir, se han contextualizado algunas preguntas para que sean pertinentes al propósito investigativo y respondan a nuestros objetivos, las mismas que han sido planteadas con menor nivel de complejidad, de tal forma que el encuestado responda sobre lo que conoce, de lo que observa, de las relaciones interpersonales que practica y la experiencia de su trabajo.

### **3.5 Plan de recolección de datos**

Sensibilización a los trabajadores, para ello se les ha explicado la forma en que se aplicarán los instrumentos de recolección de datos para fines de una investigación educativa.

Aplicación de los instrumentos de investigación.

### 3.6 Diseño y pasos para la prueba de hipótesis estadística.

Para el tratamiento de datos, se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados y se utiliza el paquete estadístico SPSS para realizar los cálculos de coeficiente de correlación de Pearson.

Para ello se elabora una sábana de datos por cada variable y proceder a almacenar en el paquete estadístico SPSS.

a). Se ha definido el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fydy)}{\sqrt{[n(\sum fxdx^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fydy^2) - (\sum fydy)^2]}}$$

b). Se ha definido los parámetros como una regla de decisión:

VALOR		INTERPRETACIÓN
DE:	r:	
	± 1.00	Correlación perfecta (positiva o negativa)
± 0.90	± 0.99	Correlación muy alta (positiva o negativa )
± 0.70	± 0.89	Correlación alta (positiva o negativa )
± 0.40	± 0.69	Correlación moderada (positiva o negativa )
± 0.20	± 0.39	Correlación baja (positiva o negativa )
± 0.01	± 0.19	Correlación muy baja (positiva o negativa )
± 0.00		Correlación nula (positiva o negativa )

### 3.7 Plan de análisis y prueba de hipótesis.

Para poder analizar e interpretar los datos, se formulan las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** los procesos de gestión de talento humano, no tienen correlación con las relaciones interpersonales.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

**Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>):** los procesos de gestión de talento humano, se correlacionan con las relaciones interpersonales.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

Si  $\alpha = 0.05$ , entonces  $t$  tabulada es  $t_t = 1,96$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución  $t$  de Student con una probabilidad de confianza del 95%, de tipo bilateral.

a) Se calcula la el valor de  $T_c$  en base a la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así:  
Si  $t_c \geq t_t = 1,96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y se acepta la hipótesis alternativa (**H<sub>a</sub>**), caso contrario se acepta la **H<sub>0</sub>**.

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$



## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1 Procesos de gestión de talento humano.

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 1 sobre el proceso de gestión de talento humano ejercido por el director de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Yunguyo en el año 2018, cuya información procesada se presentan en tablas que a continuación se detallan:

Tabla 2

*Gestión de talento humano en la dimensión selección y reclutamiento. Yunguyo - 2018.*

	Indicadores					
	Por habilidades		Por competencias		PROMEDIO	
	f	%	F	%	F	%
<b>Siempre</b>	43	57.33	49	65.33	46	61.33
<b>A veces</b>	23	30.67	23	30.67	23	30.67
<b>Nunca</b>	9	12.00	3	4.00	6	8.00
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

La tabla 2, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo, sobre la variable procesos de gestión de talento humano lo siguiente:

En la dimensión selección y reclutamiento del personal, el 8% manifiestan que nunca se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que no se seleccionan al personal tomando en cuenta sus habilidades y competencias; el 30,67% manifiestan que a veces se observan los indicadores favorables a este proceso, es decir que muy pocas veces se seleccionan al personal tomando en cuenta sus habilidades y competencias; y, el 61,33% manifiestan que siempre se observan los indicadores favorables a este proceso,

es decir que durante la selección del personal se toma muy en cuenta las habilidades y competencias del postulante a un cargo.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo se selecciona al personal trabajador tomando en cuenta sus habilidades y competencias requeridas al perfil del cargo y en consecuencia contar con un capital humano eficiente e ideal y hacer de la entidad una organización competitiva.

Tabla 3

*Gestión de talento humano en la dimensión capacitación. Yunguyo - 2018.*

	Indicadores					
	Interna		Externa		PROMEDIO	
	f	%	F	%	F	%
<b>Siempre</b>	39	52.00	44	58.67	42	55.33
<b>A veces</b>	31	41.33	27	36.00	29	38.67
<b>Nunca</b>	5	6.67	4	5.33	5	6.00
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

La tabla 3, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Procesos de gestión de talento humano lo siguiente:

En la dimensión capacitación del personal, el 6% manifiestan que nunca se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que no se realizan capacitaciones internas ni externas para el personal; el 38,67% manifiestan que a veces se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que pocas veces se realizan capacitaciones internas y externas para el personal; el 55,33% manifiestan que siempre se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que constantemente se realizan capacitaciones internas y externas para el personal.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, se capacita al personal trabajador de manera interna, como externa, con el propósito de fortalecer las debilidades y responder a las demandas y necesidades de los trabajadores lo que permite mejorar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; y, contar con el personal calificado y productivo para realizar sus funciones y tareas con eficiencia empleando el mínimo de recursos y de tiempo.

Tabla 4

*Gestión de talento humano en la dimensión evaluación. Yunguyo - 2018.*

	Indicadores					
	Tradicional		Por competencias		PROMEDIO	
	f	%	F	%	F	%
<b>Siempre</b>	46	61.33	42	56.00	44	58.67
<b>A veces</b>	26	34.67	28	37.33	27	36.00
<b>Nunca</b>	3	4.00	5	6.67	4	5.33
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

La tabla 4, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Procesos de gestión de talento humano lo siguiente:

En la dimensión evaluación del personal, el 5,33% manifiestan que nunca se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que no se realizan evaluaciones ni con métodos tradicionales ni por competencias al personal; el 36% manifiestan que a veces se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que regularmente se realizan evaluaciones tradicionales a veces por competencias al personal; el 58,67% manifiestan que siempre se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que constantemente se realizan evaluaciones al personal ya sea con métodos tradicionales o por competencias.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, sí se realizan evaluaciones a todo el personal de trabajadores, lo que permite conocer el desempeño de los trabajadores para implementar estrategias de mejora, afinar la eficacia y tomar decisiones que pueden ser: realizar o promover capacitaciones, ascensos, reconocimientos, estimularlos e inclusive despedirlos.

Tabla 5

*Gestión de talento humano en la dimensión retención. Yunguyo - 2018.*

	Indicadores					
	Incentivos		Estímulos		PROMEDIO	
	f	%	F	%	F	%
<b>Siempre</b>	42	56.00	44	58.67	43	57.33
<b>A veces</b>	30	40.00	26	34.67	28	37.33
<b>Nunca</b>	3	4.00	5	6.67	4	5.33
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

La tabla 5, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Procesos de gestión de talento humano lo siguiente:

En la dimensión retención del personal, el 5,33% manifiestan que nunca se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que no se proporcionan incentivos y estímulos al personal; el 37,33% manifiestan que a veces se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que regularmente se proporcionan estímulos e incentivos al personal; el 57,33% manifiestan que siempre se observa los indicadores favorables a este proceso, es decir que constantemente se proporcionan estímulos e incentivos al personal;

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, se realizan procesos de retención al personal trabajador, a través de estímulos e incentivos para darles las condiciones laborales, sociales y psicológicas que influirá de manera positiva en la satisfacción y el ánimo del personal y por lo tanto en la productividad, llevando al éxito a la entidad que lo mantendrá competitivo en el mercado.



Tabla 6

*Proceso de gestión de talento humano en la UGEL Yunguyo - 2018.*

	Dimensiones									
	Selección		Capacitación		Evaluación		Retención		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
<b>Siempre</b>	46	61.33	42	56.00	44	58.67	43	57.33	44	58.33
<b>A veces</b>	23	30.67	28	37.33	27	36.00	28	37.33	26	34.67
<b>Nunca</b>	6	8.00	5	6.67	4	5.33	4	5.33	5	6.33
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

La tabla 6, muestra los resultados resumidos de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Procesos de gestión de talento humano es así que:

El 6,33% de trabajadores manifiestan que nunca se observan los procesos favorables a la gestión de talento humano, es decir que la gestión de este proceso se da en un nivel bajo en la UGEL Yunguyo; El 34,67% de trabajadores manifiestan que a veces se observan los procesos favorables a la gestión de talento humano, es decir que la gestión de este proceso es de nivel regular en la UGEL Yunguyo, finalmente el 58,33% de trabajadores manifiestan que siempre se observan los procesos favorables a la gestión de talento humano, es decir que la gestión de este proceso es de buen nivel en la UGEL Yunguyo.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, se cumplen los procesos de gestión de talento humano en un buen nivel; lo que permite atraer, gestionar, motivar, desarrollar y retener al personal calificado para el puesto y mejorar las relaciones personales entre los directivos y trabajadores y garantizar la eficacia, identificar y satisfacer las necesidades, motivar a los empleados, hasta lograr ventajas competitivas y el logro de los objetivos institucionales.

## 4.2 Relaciones interpersonales.

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 2 sobre las relaciones interpersonales que se da en la unidad de gestión educativa local de la provincia de Yunguyo en el año 2018, cuya información procesada se presentan en tablas que a continuación se detallan:

Tabla 7  
*Relaciones interpersonales en la dimensión habilidades comunicativas. Yunguyo - 2018.*

	Comunicación Asertiva		Comunicación Empática		Indicadores Apertura de Escucha		PROMEDIO	
	f	%	F	%	f	%	f	%
	<b>Siempre</b>	25	33.33	24	32.00	22	29.33	24
<b>A veces</b>	47	62.67	43	57.33	50	66.67	47	62.22
<b>Nunca</b>	3	4.00	8	10.67	3	4.00	5	6.22
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

La tabla 7, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Relaciones interpersonales lo siguiente:

En la dimensión habilidades comunicativas entre el personal trabajador, el 6,22% manifiestan que no se observa los indicadores favorables a esta dimensión, es decir que nunca se observan las habilidades asertivas, empáticas ni de escucha en la comunicación entre el personal trabajador; el 62,22% manifiestan que a veces se observan los indicadores favorables a esta dimensión, es decir que a veces observan las habilidades asertivas, empáticas y de escucha en la comunicación entre el personal trabajador; el 31,56% manifiestan que siempre se observa los indicadores favorables a esta dimensión, es decir que sí se observan las habilidades asertivas, empáticas y de escucha en la comunicación entre el personal trabajador.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo, se practican de manera regular los niveles de habilidades comunicativas (asertiva, empática y escucha) entre el personal trabajador; lo que determina que se debe replantear estrategias para lograr una buena comunicación que permita transmitir

información e intercambiar ideas para desarrollar sus potencialidades en bienestar de la entidad y evitar el desorden y los conflictos internos.

Tabla 8  
*Relaciones interpersonales en la dimensión Compromiso social. Yunguyo - 2018.*

	Indicadores					
	Compromiso Laboral		Compromiso Colectivo		PROMEDIO	
	f	%	F	%	F	%
<b>Siempre</b>	40	53.33	35	46.67	38	50.00
<b>A veces</b>	33	44.00	38	50.67	36	47.33
<b>Nunca</b>	2	2.67	2	2.67	2	2.67
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

La tabla 8, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Relaciones interpersonales lo siguiente:

En la dimensión compromiso social entre el personal trabajador, el 2,67% manifiestan que nunca se observa los indicadores favorables a esta dimensión, es decir que no existe compromisos laborales ni colectivos en el personal trabajador; el 47,33% manifiestan que a veces se observa los indicadores favorables a esta dimensión, es decir que pocas veces se observa compromisos laborales y colectivos en el personal trabajador; el 50% manifiestan que siempre se observa los indicadores favorables a esta dimensión, es decir que existen compromisos laborales y colectivos en el personal trabajador.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, existen compromisos laborales y colectivos por parte del personal trabajador en niveles regulares, lo que determina que se debe replantear las estrategias para lograr sentimientos de lealtad del trabajador con la entidad y hacer que el personal se apasione, disfrute de lo que realiza. Las personas comprometidas quieren ver a la entidad ser exitosa y están dispuestos a esforzarse sin que se les ordene.

Tabla 9

*Relaciones interpersonales en la dimensión Estilo de Liderazgo. Yunguyo - 2018.*

	Indicadores							
	Autoritario		Democrático		Liberal		PROMEDIO	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Siempre	33	44.00	27	36.00	23	30.67	28	36.89
A veces	38	50.67	41	54.67	44	58.67	41	54.67
Nunca	4	5.33	7	9.33	8	10.67	6	8.44
TOTAL	75	100	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

La tabla 9, muestra los resultados de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Relaciones interpersonales lo siguiente:

En la dimensión estilo de liderazgo existente en la entidad, el 8,44% manifiestan que nunca se observa los indicadores de liderazgo, es decir que no se observa un liderazgo dentro de la UGEL; el 54,67% manifiestan que a veces se observa los indicadores de liderazgo, es decir que muy pocas veces se observa un liderazgo dentro de la UGEL; el 36,89% manifiestan que siempre se observan los indicadores de liderazgo, es decir que sí existe liderazgo dentro de la UGEL.

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, existe regularmente un liderazgo para poner en práctica las buenas relaciones interpersonales, lo que indica que el directivo debe influenciar, motivar e inspirar a que los trabajadores contribuyan a la efectividad, al buen trato, al respeto mutuo, al logro de compromisos, al éxito y a la supervivencia de la organización.

Tabla 10

*Relaciones Interpersonales en la UGEL Yunguyo - 2018.*

	Dimensiones							
	Habilidades comunicativas		Compromiso social		Estilo de Liderazgo		PROMEDIO	
	f	%	f	%	F	%	f	%
<b>Siempre</b>	24	32.00	37	49.33	28	37.33	30	39.56
<b>A veces</b>	46	61.33	36	48.00	41	54.67	41	54.67
<b>Nunca</b>	5	6.67	2	2.67	6	8.00	4	5.78
<b>TOTAL</b>	75	100	75	100	75	100	75	100

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

La tabla 10, muestra los resultados resumidos de las opiniones de 75 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo sobre la variable Relaciones interpersonales es así que:

El 5,78% de trabajadores manifiestan que nunca se observan los indicadores favorables a las relaciones interpersonales, es decir que las relaciones interpersonales es de nivel deficiente dentro de la UGEL Yunguyo; El 54,67% de trabajadores manifiestan que a veces se observan los indicadores favorables a las relaciones interpersonales, es decir que las relaciones interpersonales es de nivel regular dentro de la UGEL Yunguyo; El 39,56% de trabajadores manifiestan que siempre se observan los indicadores favorables a las relaciones interpersonales, es decir que las relaciones interpersonales es de buen nivel dentro de la UGEL Yunguyo;

Esta información permite deducir que en la Unidad de Gestión Educativa de Yunguyo, las relaciones interpersonales son regulares, lo que determina que se deben replantear las estrategias para mejorar las asociaciones entre los trabajadores. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de obtener información respecto a su organización y saber transmitirla con los demás trabajadores. Se deben evitar los conflictos, las diferencias y las confrontaciones que limitará el logro de los objetivos institucionales.

### 4.3 Correlación entre las variables: procesos de gestión de talento humano y relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo.

Para concluir el presente trabajo de investigación, y lograr el objetivo principal, es necesario correlacionar las variables objeto de estudio, para ello es necesario aplicar la fórmula de coeficiente de correlación de Pearson descrita en el capítulo III y realizar el cálculo correspondiente y ésta a su vez someter a una prueba de hipótesis estadística, a fin de dar un fundamento técnico y científico del trabajo de investigación realizada, para lo cual se presenta el siguiente cuadro:

Cálculo del coeficiente de correlación

$$r = 0,66$$

Para poder analizar e interpretar los datos, se formularon las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** La gestión de talento humano no se correlaciona con las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

**Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>):** La gestión de talento humano se correlaciona con las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

Si  $\alpha = 0.05$ , entonces t tabulada es  $t_t = 1,96$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95% y 74 grados de libertad, de tipo bilateral.

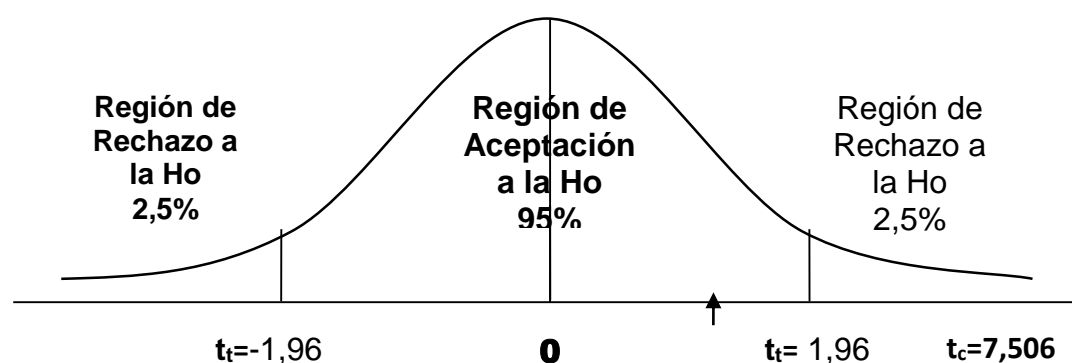
a) Se Calcula la el valor de Tc en base a la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así:

Si  $t_c \geq t_t = 1,96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y se acepta la hipótesis alternativa (**H<sub>a</sub>**), caso contrario se acepta la **H<sub>0</sub>**.

$$t_c = 7,506$$



La prueba de hipótesis estadística de la distribución **T<sub>e</sub>** calculada (**t<sub>c</sub> = 7,506**) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson **r = 0,66** indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que la gestión de talento humano tiene un moderado grado de correlación con las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018.

#### 4.4 Discusión de resultados

Según el objetivo general propuesto en nuestro estudio: Determinar el grado de correlación entre los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018, y con respecto a la hipótesis general, se obtuvo como resultado, teniendo en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0.66$ , y la prueba de hipótesis  $T_t = 7,506$ , que, existe un moderado grado de correlación entre los procesos de gestión de talento humano y las relaciones interpersonales; resultados que al ser comparados con lo encontrado por Sarmiento (2017) en su investigación con el objetivo de identificar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central, concluye que la gestión del talento humano está relacionada directamente con el desempeño de los trabajadores; y a su vez, Arce y Malvas (2013) al querer demostrar el objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales; cuyos resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta correlación; estos resultados son corroborados por Chiavenato (2009), que conceptualiza al proceso de gestión del talento humano como un conjunto de prácticas y políticas fundamentales para poder

guiar y direccionar los puestos gerenciales que están estrechamente relacionados con los recursos humano, desempeño y potencial, incluyendo el reclutamiento, la selección, capacitación, y evaluación de su performance. (Inca, 2015); y, que los procesos de gestión del talento humano están estrechamente relacionados con otros aspectos que son: la estructura organizacional, la cultura de la organización, las características del contexto del clima laboral, las herramientas tecnológicas utilizadas y además de los procesos internos. (Loor y Vera, 2016,). Todos estos análisis no hacen más que confirmar lo siguiente: si no se toma en cuenta los procesos de la gestión del talento humano y no se mejora las relaciones interpersonales dentro de la institución, no solo influirá en el rendimiento del trabajador, sino se pondrá en peligro el mejoramiento de la calidad del servicio y el desarrollo de objetivos institucionales.

Asimismo, con respecto al primer objetivo específico: Determinar el nivel de cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano y con respecto a su hipótesis específica, se tuvo como resultado que los procesos de gestión del talento humano en la UGEL Yunguyo se cumplen en un buen nivel, según la opinión del 58,33% del total de los trabajadores; esto se demuestra con la sistematización de la prueba de campo que señala: el 61,33% de trabajadores opina que siempre se da una adecuada selección del personal, el 56% opina que existe siempre capacitación al personal, el 58,67 opina que las evaluaciones al personal siempre son pertinentes y el 57,33% opina que existe siempre estímulos hacia los trabajadores. (Tabla 6), resultados que al ser comparados con los de Borsic (2016) con el objetivo de determinar la relación existente entre la gestión del talento humano, la inteligencia emocional y el desempeño de los docentes de instituciones de educación superior, concluye en su estudio que las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes de instituciones de educación superior sí tienen una relación positiva; y también con la afirmación: Los procesos de gestión del talento humano está estrechamente relacionada con otros aspectos que son: la estructura organizacional, la cultura de la organización, las características del contexto del clima laboral, las herramientas tecnológicas utilizadas y además de los procesos internos. (Loor y Vera, 2016); todos estos resultados son fundamentados según lo que plantea Pozada (2008) “Talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades”. De todo este análisis podemos confirmar lo



siguiente: que poner en práctica los procesos de gestión del talento humano (Reclutamiento, selección, capacitación, motivación y evaluación) coadyuvará a guiar, orientar pertinentemente al potencial humano de una entidad, hará posible que el trabajador cuente con el perfil para el cargo, sea competente, creativo, innovador, eficiente, proactivo, motivado y predispuesto, será cada vez más competente y aportará al desarrollo de la empresa o entidad, brindando un servicio eficiente y logrando los objetivos institucionales.

De igual modo, con respecto al segundo objetivo específico: Determinar el nivel de las relaciones interpersonales, y con respecto a su hipótesis específica, se obtuvo como resultado que: Las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo se dan en un nivel regular, según la opinión del 54,67% del total de los trabajadores encuestados; esto se demuestra con la sistematización de la prueba de campo que señala: el 61.33% opina que las habilidades comunicativas no son tan favorables, el 48% opina que el compromiso social no se ve con ímpetu y el 54,67% considera que el liderazgo en la gestión se observa muy pocas veces (tabla 10 ); resultado que al ser comparados con los de Arteaga (2006), al querer lograr el objetivo de determinar relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores, concluye que existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibido por el personal de la Institución Educativa Nacional “A” (p. 70). Estos resultados se fundamentan con lo que dice Hargreaves (2005), se entiende por relaciones interpersonales como “las interacciones diarias que permite a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares”. En el campo educativo el aprovechamiento de las potencialidades que posee el factor humano depende de las decisiones que se adopten haciendo uso de las comunicaciones como medio eficaz para el establecimiento de las relaciones sanas y productivas; las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez, 2010). Se sustenta también que en la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los

cambios en el logro de los objetivos organizacionales (De la Cruz, 2016). De este análisis podemos confirmar lo siguiente: dentro de una entidad las interacciones diarias son muy importantes: el compartir, dialogar, cooperar, establecer metas, entre los trabajadores deben desarrollarse de forma armónica y pacíficamente, haciéndose uso de un liderazgo adecuado y se logre en el personal que valore su trabajo y tenga un compromiso e identidad institucional.

## CONCLUSIONES

- Entre los procesos de gestión de talento humano y las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo en el año 2018, existe un moderado grado de correlación, de acuerdo al Coeficiente de Correlación de Pearson  $r = 0.66$ , y la Prueba de Hipótesis  $T_t = 7,506$ ; lo que indica que: Si no se toma en cuenta los procesos de la gestión del talento humano y no se mejora las relaciones interpersonales dentro de la institución, no solo influirá en el rendimiento del trabajador, sino se pondrá en peligro el mejoramiento de la calidad del servicio y el logro de objetivos institucionales.
- Los procesos de gestión del talento humano en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo se cumplen en un buen nivel, según la opinión del 58,33% del total de los trabajadores; esto se demuestra con la sistematización de la prueba de campo que señala: el 61,33% de trabajadores opina que siempre se da una adecuada selección del personal, el 56% opina que existe siempre capacitación al personal, el 58,67 opina que las evaluaciones al personal siempre son pertinentes y el 57,33% opina que existe siempre estímulos hacia los trabajadores. Lo que nos hace inferir que se debe mantener las estrategias diseñadas para atraer, desarrollar, retener y evaluar a los trabajadores (Tabla 6).
- Las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yunguyo se dan en un nivel regular según la opinión del 54,67% del total de los trabajadores; esto se demuestra con la sistematización de la prueba de campo que señala: el 61,33% opina que las habilidades comunicativas no son tan favorables, el 48% opina que el compromiso social no se ve con ímpetu y el 54,67% considera que el liderazgo en la gestión se observa muy pocas veces. Lo que establece que se deben plantear

estrategias para mejorar el nivel de relaciones interpersonales entre los trabajadores y comprometerlos para lograr resultados institucionales deseados (tabla 10).

## RECOMENDACIONES

Considerando la importancia que tiene esta investigación y en función de los resultados obtenidos se formulan algunas sugerencias dirigidas al director de la unidad ejecutora, jefes de áreas, y comisiones que tengan que ver directamente con la ejecución de los procesos de gestión del talento humano y la mejora de las relaciones interpersonales:

- A que el proceso de selección del trabajador sea totalmente imparcial, considerando los criterios pertinentes al perfil del cargo y que se cumpla con los requisitos mínimos para crear un equipo competitivo que sea capaz de comprometerse con los objetivos institucionales y sean personas que les guste lo que hagan.
- A que las capacitaciones al personal de las diferentes áreas sean promovidas internamente desde la dirección de la UGEL, para que los empleados cuenten con nuevas herramientas y estrategias, y estén capacitados y tengan mayor conocimiento sobre sus funciones, esto se convertirá en una resolución mucho más rápida de los problemas, ahorrando tiempo en las tomas de decisiones por parte del personal y por tanto la posibilidad de ahorrar recursos en la institución.
- A que las motivaciones y reconocimientos a los trabajadores sean constantes, esto hará que los mismos se sientan satisfechos que promoverá un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo su trabajo, y también generará un ambiente agradable y pro activo y harán que la entidad sea cada vez más competente.
- A que el proceso de la evaluación a los empleados sean lo más adecuado y pertinentemente formativo y con fines promocionales; acción que ayudará a mejorar el desarrollo integral del trabajador por medio de planes de acción, y con el fin de tomar conocimiento y determinaciones sobre qué aspectos adolecen el personal e

implementar estrategias de mejora de la labor que cumple cada trabajador y afinar la eficacia.

- Mejorar las relaciones interpersonales dentro de la UGEL Yunguyo, aclarando las expectativas, prestando atención inclusive a las pequeñas cosas, involucrando a todo el personal, propiciando confianza, comprometiéndoles, tratándoles a todos por igual, siendo empático, escuchándoles activamente, retroalimentado oportunamente; que les permite compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares e intercambiar experiencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alborés, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales*. España: Ideaspropias.
- Álvarez, M. (2012). *100 simples ideas para vender más en tu tienda*. España, Profit.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT-Escuela de Economía. Retrieved from [www.eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/)
- Arce, J. y Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la IE. Manuel Gonzales Prada de Huari-2013* (Tesis de Maestría). Universidad Católica Sedes Sapientiae, Huari, Perú.
- Arteaga, V. (2006). *Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional Percibido por los Trabajadores de Institución Educativa Nacional "A" del Perú*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Ayoub, J. (2010). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública*. México: Lulú.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Beltrán, C., Sánchez, y Gaitán, A. (2013). Análisis para el mejoramiento en la gestión del Talento Humano a partir de la aplicación de una estrategia de capacitación caso real. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas*, 3(1), 55-62.

- Benavides, T. (2016). *Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
- Borsic, Z. (2016). La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de instituciones de educación superior. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Castillo, L. (2006). Indicadores de gestión en el área de gestión humana y su importancia en las organizaciones. *El Ágora USB*, 6(1), 19-28.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (2da.Ed.). México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Collins, D., y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304 - 313.
- De La Cruz, P. (2016). *Gestión de talento humano y desempeños laborales en las carpinterías metálicas en la ciudad de Ayacucho*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote, Perú.
- Delgado, C. (2016). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa "Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga", de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: IdeasPropias.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: IdeasPropias.
- Florencia, M. (2016). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral del IESS de Babahoyo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES", Ecuador.
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.



- Hargraves, D. (2005). *Las relaciones Interpersonales en la Educación*. Madrid, España: Narcea.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- Kreps, L. (2007). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Addison- Wesley Iberoamericana.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968): What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*, 46, 118-126.
- Loor, V. & Vera, N. (2016). *Estudio de la evaluación de desempeño laboral para la mejora en la gestión del personal administrativo EMAARS-EP Parroquia Ángel Pedro Giler*. (Tesis de licenciatura). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.
- Martínez, M. y Salvador, M. (2005). *Aprender a trabajar en equipo*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Matos, M. (2009). *Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Mejía, A., Bravo, C. y Montoya, A. (enero – abril 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industria*, 34(1), 2-11. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM.
- Méndez, C. (2010). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mendoza, P. (2008). *Efecto del incentivo docente sobre el rendimiento de los estudiantes de Escuelas Rurales*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Pasquel, F & Urdanigüe, R. (2015). *Gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de sistemas del ministerio público sede Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

- Porret, M. (2010). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pozada, G. (2008). *La Gestión de Talento Humano*. Retrieved from <http://guilleonline.blogspot.com/2008/>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. (Tesis de especialidad en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Revilla, D. (2017). *Como se desarrollan las relaciones interpersonales en el aula y como se generan las conductas agresivas en las redes sociales de los estudiantes de sexto grado de primaria de una Institución de Lima Metropolitana*. (Tesis para Título de Licenciado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Sanz, G. (2005). *Comunicación efectiva en el aula*. Barcelona, España: GRAÓ.
- Sarmiento, J. (2017). *Relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central*. (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Segredo Perez, A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la misión médica cubana*. (Tesis de maestría inédita). Escuela Nacional de Salud Pública, Venezuela.
- Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E. y Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Soberanes, L. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9).
- Tinoco, R. (2017). *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Vásquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Ideaspropias.
- Villegas, L. (2005). *Metodología de la investigación pedagógica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Barcelona, España: UOC.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario de encuesta - gestión de talento

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR PARTE DEL DIRECTOR E LA UGEL YUNGUYO**

Estimado trabajador(a), la encuesta que Ud. gentilmente va a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, está orientada a una investigación sobre la gestión de talento humano que realiza el Director de la UGEL Yunguyo en donde Ud. labora, por el cual se le suplica la honestidad, para contestar solo tendrá marcar con una (X) una de las alternativas con la que Ud. se identifique:

3: Siempre 2: A veces 1: Nunca

Nº	ÍTEMS	1	2	3
1	En la UGEL Yunguyo, la selección del personal es en base a las habilidades que tiene cada postulante.			
2	En la UGEL Yunguyo, la selección del personal es en base a las experiencias que tiene cada postulante.			
3	El personal que labora en la UGEL Yunguyo tiene competencias desarrolladas para los cargos que ocupan.			
4	El personal que labora en la UGEL Yunguyo tiene aptitudes para desempeñarse en los cargos que ocupan.			
5	El personal trabajador de la UGEL Yunguyo recibe capacitación con profesionales pertenecientes a la misma UGEL			
6	El personal trabajador de la UGEL Yunguyo se capacita entre ellos.			
7	El personal trabajador de la UGEL Yunguyo recibe capacitación con profesionales provenientes de otras instituciones			
8	El personal trabajador de la UGEL Yunguyo recibe capacitación con profesionales del Ministerio de Educación			
9	La evaluación al desempeño laboral del trabajador de la UGEL Yunguyo es tradicional (180° o 360°).			
10	La evaluación al desempeño laboral del trabajador de la UGEL Yunguyo es mediante una prueba de conocimientos.			
11	La evaluación al desempeño laboral del trabajador de la UGEL Yunguyo es por competencias.			
12	La evaluación al desempeño laboral del trabajador de la UGEL Yunguyo es por capacidades.			
13	En la UGEL Yunguyo existe reconocimiento al trabajo realizado			
14	En la UGEL Yunguyo existe estímulo al trabajo realizado			
15	En la UGEL Yunguyo se acostumbra brindar incentivo laboral a los trabajadores			
16	En la UGEL Yunguyo se acostumbra brindar recompensa a los trabajadores			

**Anexo 2.** Cuestionario de encuesta - relaciones interpersonales

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Estimado trabajador(a), la encuesta que Ud. gentilmente va a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, está orientada a una investigación sobre la gestión e talento humano que realiza el Director de la UGEL Yunguyo en donde Ud. labora, por el cual se le suplica la honestidad, para contestar solo tendrá marcar con una (X) una de las alternativas con la que Ud. se identifique:

3: Siempre 2: A veces 1: Nunca

Nº	ÍTEMS	1	2	3
1	La comunicación entre los trabajadores de la UGEL Yunguyo es asertiva			
2	La comunicación es en la UGEL Yunguyo es empática			
3	Existe apertura de escucha a los trabajadores por parte de los directivos de la UGEL Yunguyo.			
4	La comunicación es horizontal ente los trabajadores de la UGEL Yunguyo			
5	Se comunican oportunamente los cambios y logros en la UGEL Yunguyo			
6	Estoy comprometido con la labor que desempeño en la UGEL Yunguyo			
7	Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo.			
8	Participo en las diferentes actividades programadas por la UGEL Yunguyo.			
9	Cumplo con los roles y funciones que me han asignado			
10	Me identifico con las actividades que realiza la UGEL Yunguyo			
11	En la UGEL Yunguyo, se toma iniciativa y se comunica los proyectos de innovación y planes de mejora.			
12	Considero que NO existe autoritarismo en manejo administrativo dentro de la UGEL Yunguyo			
13	Considero que existe democracia en las decisiones que se toman dentro de la UGEL Yunguyo			
14	Considero que NO existe mucha permisividad en las decisiones. Dentro de la UGEL Yunguyo.			
15	Comunico a los demás mis ideas innovadoras y son tomadas en cuenta.			

Anexo 3. Matriz de consistencia  
**TÍTULO: Procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b>Definición general:</b></p> <p>¿Cuál es el grado de correlación entre los procesos de gestión del talento Humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018?</p> <p><b>Definiciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se cumplen los procesos de gestión del talento humano en la UGEL Yunguyo?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar el grado de correlación entre los procesos de gestión del talento Humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano.</li> <li>• Determinar el nivel de relaciones interpersonales.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe un alto grado de correlación entre los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo en el año 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de gestión de talento humano en la UGEL Yunguyo se cumplen regularmente.</li> <li>• El nivel de relaciones interpersonales en la UGEL Yunguyo es regular.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p>Procesos de Gestión del talento humano</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y reclutamiento</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Retención</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2</b></p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Compromiso social</li> <li>• Estilo de liderazgo</li> </ul>
MÉTODO	DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental</li> </ul>	<p><b>Descriptivo correlacional</b></p>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población está constituida por 75 trabajadores de la UGEL Yunguyo</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>No se requiere establecer ningún criterio para determinar la muestra de estudio.</p>	<p><b>TÉCNICAS:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b></p> <p>Cuestionario</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <p>El tratamiento se realizó usando el programa SPSS.</p>