



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL  
ENGAGEMENT LABORAL DEL PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN LABORAL  
CAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN PUNO, 2022**

**PRESENTADA POR:**

**JESSICA ROCIO SAGUA OLARTE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**CON MENCIÓN EN: GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

**PUNO, PERÚ**

**2024**

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ENGAGEMENT LABORAL DEL PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN LABORAL CAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN PUNO, 2022**

AUTOR

**JESSICA ROCIO SAGUA OLARTE**

RECuento DE PALABRAS

**25169 Words**

RECuento DE CARACTERES

**141486 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**114 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Aug 26, 2024 2:25 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Aug 26, 2024 2:28 PM GMT-5**

● **8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

  
Prof. PAULA ANDREA ARGUÑANZA PERUCCA  
DOCENTE E.P. ADMINISTRACION

  
Jaraed Luque Cevallos  
ING. ESTADISTICO E INFORMATICO  
CIP: 116025

Resumen



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL  
ENGAGEMENT LABORAL DEL PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN LABORAL  
CAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN PUNO, 2022**



**PRESENTADA POR:**

**JESSICA ROCIO SAGUA OLARTE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**CON MENCIÓN EN: GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO**

**EMPRESARIAL**

**APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:**

**PRESIDENTE**

.....  
D.Sc. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

**PRIMER MIEMBRO**

.....  
D.Sc. RODOLFO ANCCO LOZA

**SEGUNDO MIEMBRO**

.....  
M.Sc. REYNALDO ALCOS CHURA

**ASESOR DE TESIS**

.....  
D.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

Puno, 05 de enero de 2024.

**ÁREA:** Gestión Pública.

**TEMA:** La gestión del talento humano y estilos de liderazgo en el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral cas de las universidades públicas de la región Puno, 2022.

**LÍNEA:** Gestión y responsabilidad social.



## DEDICATORIA

Agradezco a Dios por otorgarme la existencia y brindarme las destrezas necesarias para desenvolverme en la sociedad, lo cual ha posibilitado cada éxito en mi trayectoria profesional. A mis queridos padres, por su apoyo incondicional en el proceso de desarrollo de mi vida, a mi querida mamá Margot la guía de mi vida, tus sabios consejos, tu cariño y exigencias han hecho de mí una persona de bien, gracias por todo el esfuerzo y sacrificio de todos estos años, para que yo pueda desenvolverme adecuadamente, por mostrarme las herramientas necesarias para lograr mis objetivos anteponiendo mis principios y valores, mi gratitud eterna para ti. A mis queridos y adorados hermanos Ramon y Blanca por ser mi compañía, mi inspiración y mi alegría

*Jessica Rocio Sagua Olarte*





## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, especialmente a la facultad de Ciencias Contables y Administrativas, así como a la escuela de Posgrado, por brindarme la oportunidad de crecer como estudiante a través de sus diversos beneficios. Reconozco y agradezco a los profesores que compartieron conocimientos fundamentales, ofreciéndome su guía con profesionalismo durante mi tiempo de estudio.

Quiero manifestar mi sincero agradecimiento a mi asesora, Dra. Paula Andrea Arohuanca Percca, por sus valiosas enseñanzas que han contribuido al enfoque óptimo de esta investigación.

Mi reconocimiento y agradecimiento a mis padres por su cariño, apoyo y soporte en el transcurso de mi formación profesional, a mi querida mama Margot cuyos sabios consejos me ayudan a ser la calidad de persona y profesional que soy, a ti mi profundo cariño y gratitud por siempre madre querida, a mis queridos hermanos Ramon y Blanca por su compañía en largas tardes de trabajo.

*Jessica Rocio Sagua Olarte*



## ÍNDICE GENERAL

|                   | <b>Pág.</b> |
|-------------------|-------------|
| DEDICATORIA       | i           |
| AGRADECIMIENTOS   | ii          |
| ÍNDICE GENERAL    | iii         |
| ÍNDICE DE TABLAS  | vi          |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii         |
| ÍNDICE DE ANEXOS  | ix          |
| ACRÓNIMOS         | x           |
| RESUMEN           | 1           |
| ABSTRACT          | 2           |
| INTRODUCCIÓN      | 3           |

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.1   | Marco teórico  | 4  |
| 1.1.1 | Gestión del talento humano   | 4  |
| 1.1.2 | Estilos de liderazgo   | 9  |
| 1.1.3 | Engagement laboral   | 14 |
| 1.1.4 | Decreto legislativo N° 1057 régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) | 20 |
| 1.2   | Antecedentes   | 21 |
| 1.2.1 | Internacionales  | 21 |
| 1.2.2 | Nacionales   | 23 |
| 1.2.3 | Locales  | 26 |

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|       |                             |    |
|-------|-----------------------------|----|
| 2.1   | Identificación del problema | 28 |
| 2.2   | Enunciados del problema     | 29 |
| 2.2.1 | Pregunta General            | 29 |
| 2.2.2 | Preguntas específicas       | 29 |
| 2.3   | Justificación               | 30 |
| 2.3.1 | Justificación teórica       | 30 |
| 2.3.2 | Justificación practica      | 30 |



|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| 2.3.3 | Justificación metodológica | 30 |
| 2.4   | Objetivos                  | 31 |
| 2.4.1 | Objetivo general           | 31 |
| 2.4.2 | Objetivos específicos      | 31 |
| 2.5   | Hipótesis                  | 31 |
| 2.5.1 | Hipótesis general          | 31 |
| 2.5.2 | Hipótesis específicas      | 31 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1   | Lugar de estudio   | 33 |
| 3.2   | Población  | 33 |
| 3.3   | Muestra  | 33 |
| 3.4   | Método de investigación                                    | 34 |
| 3.4.1 | Enfoque de la investigación                                | 34 |
| 3.4.2 | Método de investigación                                    | 34 |
| 3.4.3 | Nivel de la investigación                                  | 34 |
| 3.4.4 | Diseño de investigación                                    | 34 |
| 3.4.5 | Tipo de investigación                                      | 34 |
| 3.5   | Descripción detallada de métodos por objetivos específicos | 35 |
| 3.6   | Técnicas e instrumentos de investigación                   | 36 |
| 3.6.1 | Técnica  | 36 |
| 3.6.2 | Instrumento  | 36 |
| 3.6.3 | Confiabilidad del instrumento                              | 37 |

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Resultados  | 42 |
| 4.1.1 | Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.                         | 42 |
| 4.1.2 | Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.                           | 48 |
| 4.1.3 | Determinar el nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022. | 54 |



|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1.4 | Determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022. | 59 |
| 4.1.5 | Contrastación de hipótesis   | 65 |
| 4.1.6 | Proponer un plan de mejora de gestión de talento humano y estilos de liderazgo para elevar el engagement laboral de los servidores bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno.  | 73 |
| 4.2   | Discusión  | 79 |
|       | CONCLUSIONES   | 81 |
|       | RECOMENDACIONES  | 83 |
|       | BIBLIOGRAFÍA   | 84 |
|       | ANEXOS   | 92 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 1. Elementos del modelo FRL   | 11          |
| 2. Confiabilidad del cuestionario de Gestión de Talento Humano  | 37          |
| 3. Confiabilidad del cuestionario de Estilos de Liderazgo   | 37          |
| 4. Confiabilidad del cuestionario de Engagement   | 38          |
| 5. Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con ajuste de Lilliefors para las variables de Gestión del Talento Humano, Estilos de Liderazgo y Engagement del Personal.               | 40          |
| 6. Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto a los diferentes Estilos de Liderazgo en las Universidades Públicas de la Región Puno.   | 53          |
| 7. Tabla de contingencia entre Engagement Laboral y Gestión del Talento Humano  | 61          |
| 8. Tabla de contingencia entre Engagement Laboral y Estilos de Liderazgo  | 62          |
| 9. Resultados de la Prueba de correlación de Spearman entre Engagement Laboral, Gestión del Talento Humano y Estilos de Liderazgo   | 66          |
| 10. Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de la percepción global del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en las Universidades Públicas de la Región Puno.                    | 67          |
| 11. Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson por pares de las percepciones “Deficientes” comparadas con las otras categorías.   | 69          |
| 12. Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson por pares de las respuestas “De acuerdo” entre el liderazgo transaccional y los demás estilos de liderazgo                                       | 70          |
| 13. Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado del Engagement Laboral del personal administrativo CAS en las Universidades Públicas de la Región Puno  | 71          |
| 14. Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson por pares de las percepciones “Deficientes” comparadas con las otras categorías  | 72          |
| 15. Plan de mejora de gestión de talento humano y estilos de liderazgo para elevar el engagement laboral de los servidores bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno. | 75          |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 1. Factores determinantes del engagement   | 16          |
| 2. Descripción de variables  | 36          |
| 3. Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Integración De Los Colaboradores  | 42          |
| 4. Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Organización De Los Colaboradores en las Universidades Públicas de la Región Puno | 43          |
| 5. Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Compensaciones en las Universidades Públicas de la Región Puno.                   | 44          |
| 6. Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Desarrollo Del Personal en las Universidades Públicas de la Región Puno           | 45          |
| 7. Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Retención Del Talento Humano en las Universidades Públicas de la Región Puno      | 46          |
| 8. Nivel de Gestión del Talento Humano en las Universidades Públicas de la Región Puno.  | 48          |
| 9. Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Transformacional en las Universidades Públicas de la Región Puno.                      | 49          |
| 10. Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Transaccional en las Universidades Públicas de la Región Puno                         | 50          |
| 11. Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Transaccional en las Universidades Públicas de la Región Puno                         | 51          |
| 12. Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Pasivo/Evitador en las Universidades Públicas de la Región Puno.                      | 52          |
| 13. Respuestas del personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno frente al engagement laboral en la dimensión de Vigor  | 55          |
| 14. Respuestas del personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno frente al engagement laboral en la dimensión de Dedicación   | 56          |





15. Respuestas del personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno frente al engagement laboral en la dimensión de Absorción 57
16. Nivel de Engagement Laboral del Personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno 58
17. Matriz de correlación de Spearman entre las dimensiones de Engegement laboral, Gestión del Talento Humano y Estilos de liderazgo. 60
18. Matriz de Correlación de Spearman entre Engagement Laboral, Gestión del Talento Humano y Estilos de Liderazgo 64



## ÍNDICE DE ANEXOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| 1. Matriz de consistencia                | 92          |
| 2. Encuesta de Gestión de Talento Humano | 94          |
| 3. Encuesta de Estilos de Liderazgo      | 97          |
| 4. Encuesta de Engagement laboral        | 99          |
| 5. Base de Datos                         | 100         |



## ACRÓNIMOS

|         |   |  |
|---------|---|--|
| CAS     | : | Contrato administrativo de servicio                              |
| D.L.    | : | Decreto legislativo  |
| FRL     | : | Full Range Lidership   |
| MINSA   | : | Ministerio de Salud  |
| SERNANP | : | Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el<br>Estado |
| UGEL    | : | Unidad de Gestión Educativa Local                                |
| UNAP    | : | Universidad Nacional del Altiplano                               |
| UNAJ    | : | Universidad Nacional De Juliaca                                  |
| UWES    | : | Utrecht Work Engagement Scale                                    |

## RESUMEN

Actualmente la gestión del talento y los estilos de liderazgo desempeñan un papel fundamental en la promoción del engagement en el sector público del Perú. Un enfoque en la contratación, el desarrollo, y la creación de un entorno de trabajo inclusivo puede aumentar la satisfacción de los empleados y así contribuir a la mejora de los servicios públicos. La investigación tuvo como objetivo: determinar la relación de la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno. La metodología enmarca una investigación cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La población estuvo constituida por 271 trabajadores CAS y el muestreo se constituyó por 158 trabajadores de dicho régimen. Los resultados muestran un Rho de Spearman igual a 0.4694964 lo que indica una correlación positiva sobre la relación entre la gestión del talento humano, los estilos de liderazgo y engagement laboral de los trabajadores bajo el régimen CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno, lo que ha permitido concluir que la gestión de talento humano como un factor crucial en la influencia del engagement laboral, además sugiere que los cambios en los estilos de liderazgo podrían estar asociados con cambios en el nivel de engagement laboral.

**Palabras clave:** Engagement laboral, estilos de liderazgo, gestión, proceso, talento humano



## ABSTRACT

Currently, talent management and leadership styles play a key role in promoting engagement in the Peruvian public sector. A focus on recruiting, developing, and creating an inclusive work environment can increase employee satisfaction and thus contribute to improved public services. The aim of the research was to determine the relationship between the management of human talent, leadership styles and employment engagement of the staff under the CAS employment regime of the Public Universities of the Puno region. The methodology encompasses a quantitative, correlational descriptive level research and non-experimental design. The population was 271 CAS workers and the sample consisted of 158 CAS workers. The results show a Spearman Rho equal to 0.4694964 which indicates a positive correlation on the relationship between the management of human talent, leadership styles and employment engagement of workers under the CAS regime of the Public Universities of the Puno Region, which has allowed to conclude that human talent management as a crucial factor in the influence of the employment commitment, further suggests that changes in the styles of leadership could be associated with changes in employment level.

**Keywords:** Human talent, labor engagement, leadership styles, management, process,

## INTRODUCCIÓN

La investigación abarca la problemática de la gestión del talento humano, los estilos de liderazgo y el nivel de engagement, el ámbito del área de investigación de Administración general y cuya línea de investigación es Gestión del talento humano, esta investigación busca determinar cómo es la gestión del talento humano en las universidades públicas de la región Puno; los estilos de liderazgo predominantes en estas, y el nivel de engagement de los trabajadores bajo el régimen administrativo CAS. La investigación tiene la necesidad de contribuir mediante un plan de mejora mediante la implementación de estrategias para una mejor gestión del talento humano y buenas prácticas respecto a estilos de liderazgo para elevar el nivel de engagement en los trabajadores.

Con el propósito de abordar este tema, la estructura del trabajo se divide en cuatro capítulos, detallados a continuación: Capítulo I: Engloba la revisión de la literatura, abarcando los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Capítulo II: Expone el planteamiento del problema, que incluye los objetivos del estudio y su justificación. Capítulo III: Contiene los materiales y métodos, abordando la naturaleza de la investigación, la población y muestra seleccionada, los instrumentos utilizados, la validación de dichos instrumentos, y técnicas de análisis previstas. Capítulo IV: En este capítulo se desarrolla la parte estadística de la investigación presentando de manera detallada los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes.



## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Gestión del talento humano

El recurso máspreciado dentro de las organizaciones es, sin duda, el capital humano. Es esencial analizar las diversas maneras de administrarlo de manera eficiente. Para lograr esto, es fundamental explorar las percepciones sobre la naturaleza humana según las diversas corrientes del pensamiento en gestión empresarial, así como considerar los enfoques más recientes en este campo (Dávila, 2001, p. 18).

La administración del talento humano se fundamenta principalmente en la dirección estratégica del capital humano, en la gestión mediante competencias, y se apoya en una metodología de gestión que se acerca al concepto de talento. Este enfoque implica la aplicación de métodos y técnicas para fomentar el desarrollo de habilidades dentro del ámbito laboral. A pesar de que las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización de diversas formas, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de una organización. Por lo que se requiere que los gerentes y directivos distribuyan los esfuerzos del capital humano para afianzar las ventajas competitivas y contribuir a su éxito. Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social (Werther y Davis, 2004).

##### A. Teorías de la Gestión del Talento Human

La gestión del talento humano considera bases teóricas como las que se mencionan a continuación:

- La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow en el que se presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización.
- La Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor presentan perspectivas opuestas sobre la naturaleza de los empleados en el

entorno laboral. Enfatizando la necesidad y motivación intrínseca de los trabajadores para mejorar, la Teoría Y sostiene que estos son seres humanos con pensamientos y emociones, alejándose de la percepción de "objetos" ejecutores de tareas mecánicas. A diferencia de la Teoría X, que considera a los trabajadores como máquinas repetidoras de procesos mecánicos, motivadas únicamente por intereses personales y retribuciones económicas por su labor.

- La Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke propone que la intención de lograr un objetivo es una fuente fundamental de motivación en el ámbito laboral. En otras palabras, al empleado se le indica lo que debe hacer y se le proporciona información sobre la cantidad de esfuerzo requerido. Para expresarlo de manera más clara, las metas específicas tienen un impacto positivo en el rendimiento, las metas desafiantes, cuando son aceptadas, resultan en un rendimiento. (Chávez, 2018).

### **A.1 Procesos de la Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un proceso que abarca las funciones de cada colaborador y está orientada al logro de los objetivos organizacionales; por ello es que resulta muy importante que los gestores de las diversas áreas y niveles muestren interés en los diversos aspectos que implica la gestión del talento humano. (Mondy y Bandy, 2010)

Para Werther y Davis (2004) a partir de los principales fundamentos, se formula un sistema de gestión de recursos humanos conformado por 7 subsistemas que se relacionan entre sí para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, funcionales y personales, de una manera ética y socialmente responsable para lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia.

- Preparación y selección: Para tomar las decisiones adecuadas se requiere contar con información precisa sobre cada puesto de la empresa, así como la estimación de personal a corto, mediano y largo plazo, los empleados deben ocupar puestos acordes a su perfil, es necesario realizar una evaluación constante de su desempeño.

- **Compensación y protección:** Este es un elemento básico para que la motivación se mantenga constante, los colaboradores deben recibir remuneraciones según su contribución productiva, asimismo se debe brindar la protección necesaria según la ley acorde al tipo de trabajo, para garantizar un ambiente laboral exento de riesgos.

Por otro lado Cuesta (2019) plantea un modelo que involucra tecnología para aplicarlo en el ámbito organizacional, consiste en 4 subsistemas:

- **Flujo de recursos humanos:** Inventario de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, asignación de roles, análisis de rendimiento, evaluación del potencial humano, ascensos, retiros y reubicación.
- **Educación y desarrollo:** Desarrollo profesional, programas de crecimiento, estrategias de comunicación, participación activa, ascensos, evaluación de funciones y responsabilidades laborales.
- **Sistemas de trabajo:** Diseño laboral, precauciones y salud en el trabajo, requisitos ergonómicos, eficiencia en la distribución de personal, descripciones de funciones y perfiles ocupacionales.
- **Compensación laboral:** Los métodos de compensación, sistemas de reconocimiento social y estrategias de motivación son esenciales para la gestión efectiva de los recursos humanos con el fin de alcanzar metas; coordinar la participación de individuos en las áreas funcionales resulta indispensable (Mondy & Bandy, 2010).

La gestión del talento humano se comprende como un elemento administrativo que está enfocado principalmente a la integración, desarrollo, valoración y a la remuneración que reciben los colaboradores de una organización (Chiavenato, 2007).

## **A.2 Procesos para integración de personas**

Se muestran las diferentes fases del proceso de selección del personal, iniciando por la planificación hasta el reporte final de selección e incorporación del candidato a la organización, este último proceso

implica técnicas y herramientas necesarias como entrevistas personales, encuestas, dinámicas de grupo, lo que permitirá elegir correctamente a la persona idónea para el puesto. (Gallego y Naranjo, 2020)

### **A.3 Procesos para la organización**

Para Chiavenato (2009) las organizaciones desarrollan una estructura formal que establece responsabilidades que se asignan a los empleados. La determinación de personal en cada área de trabajo se da de acuerdo con las actividades específicas para las que fueron capacitados. En este contexto, la elección no se centra en seleccionar al mejor candidato, sino en identificar al postulante que mejor se adapte a las características del puesto y de la organización. Es crucial asegurarse de que la persona seleccionada esté motivada para integrarse a la empresa y se alinee con las necesidades y metas laborales de la misma.

### **A.4 Proceso para recompensar**

La utilidad de este proceso es incentivar al personal, como un mecanismo para lograr o mantener una determinada conducta, es una recompensa que se fija para que los colaboradores realicen sus actividades de manera eficiente; la remuneración como parte de un premio puede tener un impacto motivacional en diferentes momentos de la vida laboral de un empleado. (Nazario, 2006)

### **A.5 Proceso de desarrollo de personas**

El desarrollo del personal es un esfuerzo que involucra el aprovechamiento de determinados recursos, de acciones interrelacionadas y así aumentar la capacidad de adaptación a los diversos cambios organizacionales, a través de estrategias centradas en la formación del personal, como son las capacitaciones acordes a los diagnósticos de brechas de conocimientos realizados. (Arias et al., 2008)

### **A.6 Proceso para la retención**

Según Gonzales (2009) la principal estrategia es un lugar de trabajo que atraiga y retenga al buen colaborador. En este procedimiento

implica que a los trabajadores les guste un estilo de liderazgo abierto en donde la información fluya, que se sientan orgullosos de laborar en una empresa que los tiene informados permanentemente y les demuestre como desde sus puestos de trabajo pueden contribuir a su desarrollo personal y organizacional.

## **B. Objetivos del talento humano**

Según Vallejo (2015) los objetivos del talento humano son:

- Contribuir al logro de los objetivos y la misión organizacional.
- Aportar competitividad a la organización.
- Garantizar la presencia de personas calificadas y motivadas en la organización.
- Mejorar la satisfacción laboral.
- Desarrollar y preservar la calidad de vida en el entorno laboral.
- Gestionar y facilitar procesos de cambio.
- Promover políticas éticas y transparentes.
- Fomentar la sinergia entre los miembros del equipo.
- Diseñar funciones tanto a nivel individual como en equipo.
- Reconocer y premiar a los individuos con talento.

## **C. Importancia del talento humano**

Las áreas de recursos humanos han tomado un nuevo rol debido a la incorporación del uso de tecnologías, diversidad de fuerza laboral, rápida evolución de la mano de obra, por lo que deben dar respuestas rápidas al entorno cambiante de la sociedad, con empuje y dinamismo, para que ésta tenga una influencia positiva en los colaboradores y así contribuya al logro de los objetivos de la organización. La gestión del talento humano es fundamental en las labores diarias, roles y tareas específicas que desempeñan los individuos en el entorno laboral; su importancia radica en la contribución al aumento de los resultados de los objetivos estratégicos a través del rendimiento que exhiben en sus respectivos puestos dentro de la organización. (Dolan et al. 2007)

### 1.1.2 Estilos de liderazgo

El liderazgo implica la capacidad y el proceso de ejercer influencia sobre un grupo de individuos con el fin de fomentar el trabajo en equipo y alcanzar metas tanto a nivel organizacional como personal, esta influencia se logra mediante la articulación de una visión respaldada por valores, lo que a su vez promueve un comportamiento ejemplar en el individuo. (Navarro, 2015, p. 55)

La función principal del liderazgo radica en fomentar la participación individual, el crecimiento profesional y el desarrollo de habilidades interpersonales entre los miembros de una organización, Perdomo y Prieto (2009). Para lograr este propósito, un líder debe poseer las aptitudes sociales y cognitivas necesarias para facilitar, construir y consolidar equipos altamente productivos, como señalan Uribe et al. (2013).

Como resultado de esto, se promueven en las organizaciones enfoques de liderazgo flexibles que refuerzan la capacidad de analizar y comprender el entorno, lo que a su vez impulsa adaptaciones organizativas efectivas frente a desafíos y oportunidades (Espinoza et al. 2015).

Según Robbins y Coulter (2012) de los gerentes se espera que también sean líderes, aunque no todos poseen las habilidades y destrezas esenciales, como la capacidad para planificar, organizar y controlar. Un líder gerencial es aquel individuo que puede ejercer influencia sobre los demás. La presencia de líderes no sería posible sin sus seguidores, y se destaca una relación directa y positiva con ellos, incluyendo un manejo saludable del conflicto, la aplicación de técnicas persuasivas e inspiración. Estas habilidades contribuyen a comprender e influir en la consecución de metas, promoviendo así la mejora continua de la organización.

Los líderes transformacionales tienen el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados por sus mismas características son fuentes de apoyo social, de retroalimentación de funciones, por lo que los seguidores perciben un nivel alto de equidad a través de la proporción de recursos tanto materiales sociales y emocionales (Gallego y Naranjo, 2020).



El liderazgo es un tema complejo y muy valorado en la investigación académica, presenta un desafío, en tratar de comprender su naturaleza acorde a Sánchez et al. (2016) las principales corrientes de liderazgo son:

- **Rasgos:** Identificar las características y habilidades específicas del líder que explican la eficacia del liderazgo, adoptando un enfoque funcionalista.
- **Comportamiento:** Describir los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales, haciendo énfasis en liderar con el ejemplo.
- **Contingencia situacional:** Reconocer la importancia de adaptarse a la naturaleza de la situación y a las demandas de los colaboradores, tomando decisiones y actuando según las circunstancias.
- **Integral/emergente:** Analizar por qué las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores resultan fructíferas, explorando nuevas perspectivas y enfoques integrales y emergentes en el liderazgo.

Según Cuesta y Moreno (2021) los aspectos y características importantes que debe poseer un líder, son:

- **Vínculos directos y confiables:** El líder muestra preocupación por aquellos que colaboran con él, reconociendo la necesidad de implementar cambios tanto a nivel personal como en el ámbito organizacional.
- **Motivación permanente:** El líder se dedica a desarrollar estrategias que contribuyan al aumento de los niveles de motivación en las personas. Esto se logra mediante el uso de estímulos, incentivos, recompensas y un reconocimiento constante de los logros alcanzados.
- **Estimulación intelectual:** El líder considera esencial fomentar un ambiente de participación continua, donde la creación y expresión de ideas fluyan libremente, permitiendo que los miembros se perciban como parte integral del proceso de cambio.
- **Crecimiento a largo plazo.** El líder transformacional evita ocuparse de tareas a corto o mediano plazo, delegando esas responsabilidades a otros directivos de sección. Su enfoque principal radica en impulsar procesos de cambio que perduren a lo largo del tiempo.

Bass y Riggio (2006) crearon un modelo de liderazgo de rango completo (FRL, Full Range Leadership, por sus siglas en inglés), agrega al liderazgo transformacional y transaccional, una dimensión denominada liderazgo Laissez Faire (o pasivo evitador), siendo esta última la más negativa. El éxito de este modelo de liderazgo dependerá de la capacidad que tenga el líder de interpretar correctamente las características del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse.

**Tabla 1**

*Elementos del modelo FRL*

| Estilo de liderazgo        | Dimensiones   |
|----------------------------|---|
| Liderazgo transformacional | Influencia Idealizada<br>Atribuida<br>Influencia idealizada<br>Conducta<br>Motivación Inspiracional<br>Estimulación Intelectual<br>Consideración<br>Individualizada |
| Liderazgo transaccional    | Recompensa Contingente<br>Dirección por excepción activa  |
| Pasivo evitador            | Dirección por excepción pasiva<br>Laissez Faire   |

*Nota.* Basado en Rodriguez et al. (2018).

## **A. Liderazgo transformacional**

Se describe a partir de la influencia que ejerce el líder en sus seguidores a través de diversas acciones y comportamientos que estimulan un cambio de su perspectiva para que dejen de lado un interés particular y formulen intereses colectivos, al margen de que no tengan satisfechas sus necesidades vitales existenciales o relacionales. (Bass y Riggio, 2006)

### **A.1 Consideración Individualizada**

El líder transformacional muestra un interés genuino en las necesidades de sus seguidores, teniendo en cuenta las diferencias individuales de cada persona; adopta roles diversos, como asesor, maestro, confidente y consejero, con el objetivo de crear oportunidades de

aprendizaje; este tipo de líder se centra en fomentar la participación activa de los seguidores busca que adopten una nueva perspectiva ante los conflictos y se conviertan en líderes más efectivos dentro de la organización. (Castro y Benatuil, 2007)

## **A.2 Estimulación Intelectual**

Los líderes dotados de ideas creativas e innovadoras motivan a sus seguidores a superar sus expectativas laborales y personales, generando un impacto positivo que se traduce en cambios productivos para la organización; estos líderes capacitan a otros para que desarrollen sus propias habilidades y aborden problemas mediante la reflexión, la creación y la resolución de conflictos dentro de la organización; este enfoque compromete a los seguidores con la misión organizacional y fomenta un ambiente de empoderamiento. (Jiménez et al., 2020)

## **A.3 Motivación/Inspiración**

La capacidad de motivar e inspirar, son características distintivas de los líderes transformacionales, generan un espíritu de equipo que impulsa la participación activa en el entorno interno; esto tiene un impacto directo en el clima laboral, la dinámica de trabajo y el compromiso con la misión y visión de la organización; estos líderes capacitan a sus seguidores para abordar exitosamente situaciones de conflicto o estrés, proporcionando seguridad y fomentando la tolerancia ante la incertidumbre. (Alcázar, 2020)

## **A.4 Influencia Idealizada (Carisma)**

El líder transformacional se distingue por demostrar carisma, una cualidad que le posibilita ser admirado, generar confianza y respeto, convirtiéndose en una figura de confianza para sus seguidores; este líder se percibe como alguien en quien se puede confiar para tomar decisiones éticas y morales acertadas, destacando por mantener elevados estándares de conducta; además, cuenta con la capacidad de atraer a los demás mediante su presencia, habilidad verbal o personalidad; asimismo, en situaciones de estrés, conflictos o cambios dentro de la organización, el

líder transformacional fomenta el sentido del humor, contribuyendo así a crear un ambiente agradable. (Hurtado, 2019)

## **B. Liderazgo transaccional**

Esta referido a que el líder da a conocer a sus seguidores las acciones y actividades que deben realizar para ser recompensados por su labor, de esta manera genera una relación de sus intereses de tal forma que estos coincidan, por otro lado, el líder evalúa la ejecución de dichas actividades y si en el proceso surgiera alguna dificultad, toma acciones correctivas en caso que los seguidores no cumplan con eficacia y eficiencia sus labores. (Bracho y García, 2013)

El liderazgo transaccional se distingue por la tendencia del líder a ser ideocéntrico, centrándose en sí mismo y en sus propios intereses; en este enfoque, los seguidores son motivados principalmente por sus intereses personales y no se ven influenciados por el líder para ir más allá de sus propias expectativas en beneficio de la organización. (Castro y Benatuil, 2007)

### **B.1 Recompensa contingente**

La interacción entre el líder y sus seguidores se basa en transacciones o intercambios recíprocos; en el liderazgo transaccional, el líder emplea su posición de poder para reconocer o sancionar, evaluando si se cumplen los objetivos. Se espera que el personal demuestre la conducta requerida, lealtad y compromiso con la organización, los seguidores logran el rendimiento esperado, pero no necesariamente superan esas expectativas. (Molero et al. 2010)

### **B.2 Consideración idealizada**

El líder interviene cuando detecta desviaciones de los objetivos, implementa correcciones o ajustes en las conductas de sus seguidores, tomando las medidas necesarias para mantener el rumbo y lograr los objetivos establecidos, en este contexto, el seguidor está orientado a pensar

y actuar de acuerdo con las preferencias del líder, siendo influenciado por los intereses de este último. (Fernández y Quintero, 2017)

### **C. Liderazgo correctivo**

Enfoque de liderazgo que se centra en corregir o mejorar comportamientos, procesos o resultados que no cumplen con los estándares deseado, podría implicar intervenciones o acciones por parte del líder para corregir desviaciones, errores o deficiencias en el desempeño del equipo o de los individuos. (Perdomo y Prieto, 2009)

### **D. Liderazgo pasivo evitador**

Este es un estilo en el que el líder espera que los problemas se agraven al no tomar acciones correctivas inmediatas, evita tomar decisiones por sí mismo (Bass 2006).

El estilo laissez-faire en el proceso de toma de decisiones se distingue por la delegación de responsabilidades a los subalternos, ya que el líder se mantiene pasivo al evitar asumir decisiones, en este enfoque, se confía completamente en el grupo para la toma de decisiones sin un control directo sobre los procesos y actividades organizacionales; el líder interviene o expresa su opinión solo cuando se requiere su ayuda, como resultado, las acciones tienden a retrasarse y las responsabilidades pueden pasar desapercibidas. (Pacsi et al. 2014)

#### **1.1.3 Engagement laboral**

El compromiso organizacional, también conocido como engagement, se refiere al grado de conexión e identificación que un empleado experimenta con la empresa; la relación sólida entre la organización y el colaborador es crucial para el éxito general, convirtiendo la gestión del compromiso en uno de los aspectos más importantes dentro de la estructura organizacional. (Ballesteros, 2019)

Por otra parte, Alles (2005) define el compromiso organizacional (engagement) como un término que hace referencia al compromiso grupal de los trabajadores de una institución con respecto a sus metas, objetivos, estrategias

establecidas por la misma, y como estas se involucran, con el compromiso a largo plazo de los colaboradores.

El "engagement" es una característica de los empleados que permite reflejar su comportamiento y desempeño en la realización de sus tareas. En este sentido, los empleados comprometidos muestran una dedicación especial y establecen una conexión emocional con su posición en el lugar de trabajo y las responsabilidades que desempeñan en él, esto genera satisfacción en el trabajo y una sensación de empoderamiento dentro de la organización (Prieto et al., 2021)

Para López y Chiclana (2017), destaca la relevancia del "engagement" al resaltar que este fenómeno se manifiesta cuando las personas muestran un auténtico interés en las tareas que desempeñan, lo que a menudo se traduce en un entusiasmo genuino por su labor; además, la disposición de los individuos comprometidos para esforzarse adicionalmente, colaborando de manera proactiva con el objetivo de asegurar que las actividades se completen exitosamente dentro de los plazos y contextos de sus responsabilidades, no se limita únicamente a la ejecución de las tareas, sino que involucra una actitud positiva y un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de manera efectiva, este enfoque resalta la importancia de la pasión y la colaboración en la realización de tareas y su influencia positiva en el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

#### **A. Teoría del engagement laboral**

El engagement en el trabajo acorde a Schaufeli y Bakker (2004), se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, se precisa como una sensación satisfactoria que tiene que ver con el trabajo, teniendo como características principales el vigor, dedicación y absorción.

Romero y Palacini (2020), afirman que el liderazgo y la relación con los supervisores y los recursos organizacionales tienen un impacto positivo en el engagement respalda la idea de que este último suele depender significativamente de la calidad de estas relaciones.

En el ámbito laboral, el respaldo de los colaboradores, sus interacciones interpersonales y relaciones sociales son considerados recursos organizacionales cruciales; esto se debe a que los trabajadores

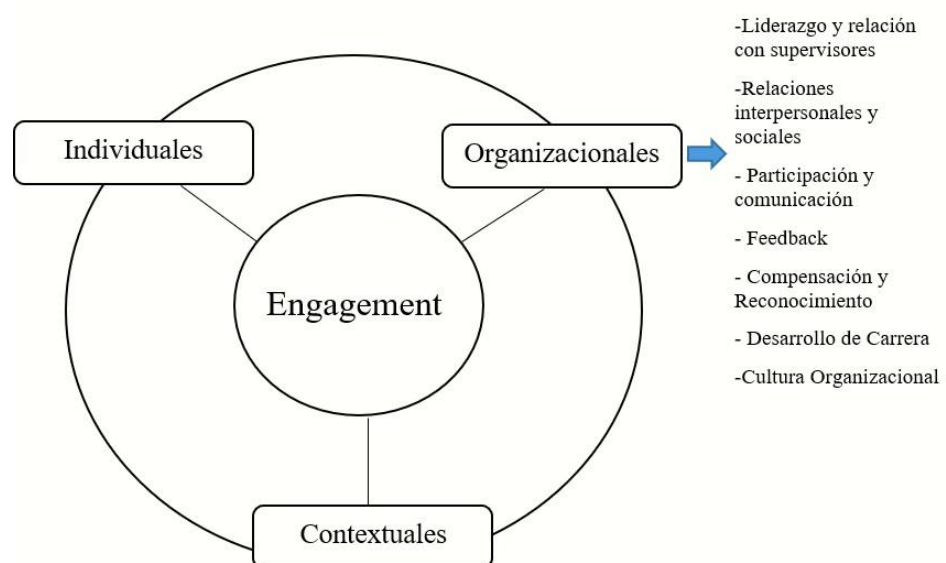


desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de tareas y en el logro de metas organizativas, en consecuencia, aquellas personas que se sienten parte integral de un equipo y que cultivan relaciones basadas en la confianza tienden a demostrar niveles elevados de compromiso laboral, esta dinámica también genera un alto sentido de seguridad y pertenencia al grupo de trabajo. (Hakanen et al., 2006)

Bakker y Demerouti (2013) afirman que la relación entre el engagement y los recursos laborales suele ser positiva. Según esta teoría, se observan resultados indirectos que con el tiempo tienden a generar mayores demandas laborales, por otro lado, los trabajadores con un alto grado de engagement tienden a acumular recursos laborales con el fin de mantener elevados niveles de compromiso, esta teoría facilita la comprensión y predicción del confort y rendimiento de los colaboradores.

### Figura 1

#### *Factores determinantes del engagement*



*Nota.* Basado en Bobadilla et al. (2015).

La relación entre los trabajadores y sus supervisores desempeña un papel crucial en el compromiso laboral, según estudios que destacan la influencia directa de esta conexión en los resultados, además, la percepción adecuada de los sistemas de compensación y beneficios, alineados con el rendimiento y las contribuciones individuales, junto con

el reconocimiento explícito por los logros laborales, son elementos esenciales para cultivar un personal comprometido, la cultura organizacional también figura como un factor determinante en el impulso del engagement de los colaboradores, se destaca porque caracterizada por la apertura genera un impacto positivo en la creación de compromiso entre los empleados. (Bobadilla et al.)

## **B. Dimensiones del Engagement**

De acuerdo a Salanova, et al, (2000) las dimensiones del compromiso organizativo están constituido por el vigor, la dedicación y la condición de absorción en el área de trabajo, las cuales se detallan a continuación:

### **B.1 Vigor**

Acorde a Pérez y Pedraza (2019) este se define como una necesidad que todo empleado debe de tener ya que hace referencia a la energía para la realización de las labores dentro de una organización, el colaborador según sea su condición debe saber hacia dónde se dirige y que es lo que quiere lograr dentro de su organización, se determina por los niveles altos de energía y resiliencia mental mientras se realizan a cabo los trabajos, aún en condiciones de dificultad.

Las altas puntuaciones en la medida de "vigor" indican que los trabajadores desempeñan sus responsabilidades laborales con un alto nivel de energía, fortaleza, voluntad, capacidad de resistencia y resiliencia, por otro lado, aquellos que obtienen puntuaciones más bajas experimentan menos energía, menor fortaleza mental, una menor disposición para trabajar durante jornadas largas y una falta de persistencia, lo que se traduce en una menor firmeza y constancia en su desempeño laboral. (López et al., 2022)

### **B.2 Dedicación**

La dedicación es aquella sensación de estar profundamente involucrado con el trabajo, por lo que el colaborador experimenta

motivación en el desarrollo y realización de las tareas a su cargo, implica laboralmente una manifestación de entusiasmo al realizar determinadas labores y acciones en el trabajo esto quiere decir que el colaborador se siente involucrado y orgulloso de su trabajo, se refiere a experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. (Bernal et al. 2020)

### **B.3 Absorción**

Acorde a Gómez et al. (2019) la absorción en el contexto del compromiso en el trabajo se relaciona con la habilidad de un empleado para concentrarse intensamente en sus responsabilidades laborales y sentirse completamente inmerso en ellas, cuando un empleado está absorto en su trabajo, suele perder la noción del tiempo y experimenta un alto grado de concentración, lo que resulta en una sensación de fluidez y productividad en sus tareas laborales.

Para entender mejor las percepciones de los trabajadores en la dimensión de absorción, se pueden identificar varios indicadores clave, como:

- **Concentración:** Se refiere a la capacidad del trabajador para enfocar su atención y percepción en la realización de sus tareas laborales de manera efectiva.
- **Abstracción:** Hace referencia a la habilidad del trabajador para "aislarse" del entorno y sumergirse por completo en su trabajo, bloqueando distracciones externas.
- La absorción en el trabajo implica que los empleados que la experimentan están profundamente inmersos en sus tareas, lo que les permite ser altamente productivos y sentir una sensación de flujo y satisfacción en su trabajo. Esta dimensión es importante para comprender el compromiso de los empleados desde un punto de vista cognitivo. (Herencia, 2019)

### **C. Consecuencias del engagement**

Acorde a Agurto et al. (2020) dentro de las principales consecuencias del engagement se encuentran: iniciativa personal, altos niveles de motivación para aprender nuevas cosas para asumir retos laborales.

### **D. Importancia del engagement**

Cuando las organizaciones se manejan adecuadamente en base a los valores organizacionales, informan sobre las acciones que se deben de llevar a cabo, estableciendo estrategias para retribuir el buen desenvolvimiento de los colaboradores, de acuerdo a sus destrezas y conocimientos, así como también definen procedimientos para lograr fidelizar al trabajador, lo que conlleva a que la organización alcance los resultados deseados. (López & Chiclana, 2017)

El compromiso de los empleados en las organizaciones desempeña un papel importante en el entorno laboral competitivo y en constante evolución, los empleados comprometidos ofrecen una ventaja significativa, ya que son flexibles y capaces de adaptarse a los cambios en su entorno laboral, estos empleados no solo están dispuestos a abrazar el cambio, sino que también demuestran su compromiso al poner su mejor esfuerzo en las tareas, lo que contribuye a su aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal, cuando se enfrentan a desafíos y adversidades, estos empleados absorben nuevos conocimientos y desarrollan habilidades adicionales como parte del proceso de cambio. (Lisbona et al. 2009)

Una fuerza de trabajo comprometida que evoluciona y se nutre a sí misma se convierte en un recurso altamente valioso para una organización. Esta perspectiva se alinea con la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo, como lo sugiere la teoría de las relaciones humanas, en resumen, el compromiso de los empleados no solo beneficia a los individuos, sino que también aporta un valor fundamental a la organización en términos de adaptabilidad, resiliencia y crecimiento en un entorno empresarial dinámico. (Rodríguez et al.2014).

#### **1.1.4 Decreto legislativo N° 1057 régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)**

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N.º 1057, el régimen especial de Contratación Administrativa constituye un tipo de contrato laboral especial aplicable exclusivamente en el ámbito del sector público. Este contrato se formaliza entre una persona natural y el Estado, diferenciándose tanto del régimen de la carrera pública (según el Decreto Legislativo N° 276) como del régimen de la actividad privada (según el Decreto Legislativo N° 728). Específicamente, su normativa se rige por el Decreto Legislativo N° 1057, su reglamento y la Ley N° 29849.

La máxima jornada laboral ha sido estipulada en ocho horas diarias, 48 horas semanales y un descanso semanal de, al menos, 24 horas continuas, la entidad empleadora registra la entrada y salida del personal para llevar un control de las horas efectivamente laboradas y para verificar las horas extras, así como el descuento proporcional. Si se verifica servicios en sobretiempo, el exceso debe ser compensado con descanso físico.

Por otro lado, respecto al reciente fallo del Tribunal Constitucional sobre la Ley N° 31131 (comunicado vía nota de prensa), que disponía la incorporación de los trabajadores CAS a los regímenes laborales de los decretos legislativos 276 y 728, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, comunica lo siguiente:

- Se mantiene la constitucionalidad del artículo 4° de dicha ley, con lo cual: se reafirma que los contratos CAS tienen plazo indeterminado y los trabajadores sólo pueden ser cesados por causa justificada.
- Se recalca que, si bien se pueden discrepar de los fundamentos o decisiones de los diferentes órganos de justicia ordinaria o constitucional, en el marco del Estado de Derecho, es obligación de toda persona o entidad respetar estrictamente las resoluciones o pronunciamientos del máximo intérprete de la Constitución, sin perjuicio de las gestiones que se puedan desplegar para el resguardo de los intereses públicos en la vía que corresponde.

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1 Internacionales

Gallego y Naranjo (2020) realizan la presentación de un modelo que integra elementos para medir el talento humano a nivel estratégico y táctico, los resultados demuestran que se desconoce los elementos: valores, conocimiento y competencias, además de que no cuentan con la base de datos organizada de su personal que permite medir tales elementos, por lo que propone un cuadro integral para medir dichos aspectos del personal para que la empresa tengan un mejor manejo de la gestión del talento humano.

Agurto et al. (2020) en su artículo realizó el análisis y determinación de la relación entre la gestión de los recursos humanos, engagement ocupacional y satisfacción laboral en una empresa exportadora. El objetivo fue determinar si se cuenta con un programa engagement óptimo. Se midió el nivel de engagement y el nivel de satisfacción laboral, así mismo se analizó las dimensiones intervinientes que son vigor, dedicación, absorción, se tomó una población de 201 trabajadores que conforman el personal operativo el 62,7% (126 trabajadores) presentan un nivel medio de compromiso laboral y el 37,3% (75 trabajadores) un nivel bajo. Asimismo, al analizar estadísticamente todas las dimensiones del compromiso (vigor y satisfacción = 0,614\*\*; dedicación y satisfacción = 0,725\*\*; absorción y satisfacción = 0,800\*\*), se observa que todas están interrelacionadas. En cada caso, la correlación resultó ser significativa con un valor de p (0.000).

Alarcon et al. (2022) en su artículo, concluye que los estilos de liderazgo más comúnmente practicados por los directivos de la Universidad de Pamplona son el liderazgo transformacional, democrático y autocrático, en términos de su prevalencia, aunque los valores asociados a estos estilos son bastante similares. La combinación de liderazgo transformacional y democrático representa el 49% de los casos, mientras que el liderazgo autocrático equivale al 22%. Es importante destacar que, de acuerdo con diversos estudios, se recomienda principalmente el liderazgo democrático y transformacional, siendo este último la preferencia predominante.

Alcázar (2020) el liderazgo *laissez faire* se caracteriza por la falta de intervención del líder, quien evita tomar decisiones y permite que las tareas se desarrollen de manera autónoma. La siguiente etapa en esta progresión es el liderazgo transaccional, un estilo de liderazgo que se basa en una relación de intercambio con los subordinados, abarcando aspectos clave como: la administración por excepción y la recompensa contingente. A medida que el liderazgo transaccional evoluciona, se transforma en liderazgo transformacional, ya que el líder muestra un interés no solo en los resultados de la organización, sino también en el desarrollo personal de su equipo. Esto se logra a través de cuatro dimensiones: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.

Jiménez et al. (2020) en su artículo, llega a la conclusión de que es esencial para las organizaciones modernas promover el liderazgo transformacional en la gestión de recursos humanos. Esto se debe a que un líder que emplea este enfoque de liderazgo inspira a su equipo a través de acciones que motivan y generan cambios positivos en cada miembro, lo que resulta en la creación de un entorno de trabajo favorable. Como resultado, se logran los objetivos establecidos por la empresa y se establece una alineación entre los objetivos organizacionales e individuales de los colaboradores.

Olivos et al. (2023) concluyen que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en cualquier organización. Es importante que la institución fomente la implementación de estrategias de reconocimiento hacia sus colaboradores, a través de incentivos, capacitación y mejoras salariales. Esto tiene como objetivo motivar a los empleados a comprometerse con la institución y contribuir al logro de los objetivos y metas organizacionales. Finalmente, la adopción de modelos de gestión del talento humano permitirá reforzar la competitividad de las organizaciones al mejorar sus procesos y procedimientos.

Proaño (2020) tuvo como principal objetivo establecer el engagement del personal de la Universidad Católica del Ecuador, para ello se utilizó un cuestionario en base a la escala Utrecht, la población a la que se les aplicó dicho instrumento fueron 223 colaboradores administrativos que trabajan en dicha universidad, finalmente, la conclusión a la que se llegó fue la institución tiene un

alto nivel de engagement lo que se reflejó en los resultados de las dimensiones de vigor con un 5.3, dedicación con 5.46 y absorción con 4.99, estos resultados se clasifican como alta en la escala de medición Utrech.

### 1.2.2 Nacionales

Romero (2017) tuvo por objetivo evaluar si las diferentes modalidades de contratación inciden en el comportamiento organizacional de los colaboradores de una entidad estatal, se planteó como hipótesis que los servidores públicos que se encuentran bajo la modalidad de nombramiento son funcionarios más comprometidos que los servidores que están en modalidad de contrato ocasional, implicó el uso de un cuestionario que fue aplicado a 72 servidores de la entidad pública, se concluyó que el 61% de los encuestados tiene entre 1 a 5 años de servicio, el 73% de los servidores no tienen personal a cargo y el 26% presentan estudio de maestría, los cuales son responsables de áreas de mayor jerarquía. El estudio sugiere que el comportamiento organizacional de los empleados está influenciado por factores personales, los cuales se manifiestan en función de su formación profesional, más que en relación con los beneficios o el rango que puedan tener dentro de la organización.

Ormeño (2020) concluye que destacan en la predominancia de niveles altos de Engagement del personal administrativo del Sernanp de acuerdo con las variables sociodemográficas de género, se identifica al género femenino; la edad, se identifica a los trabajadores de 36 a 45 años; el régimen laboral, se identifica a los trabajadores contratados D. Leg.1057; tiempo de servicios, los trabajadores que superan los 10 años de servicio y nivel ocupacional, se identifica a los trabajadores profesionales.

Granados (2015) tuvo como objetivo determinar estrategias para una mejor de dirección del talento humano en base al engagement laboral, los resultados que se obtuvieron de la investigación denotan que el nivel de engagement es alto, en sus dimensiones como se detalla a continuación: vigor se obtuvo la media de 5.07, el resultado más alto, en cuanto a dedicación se obtuvo, 5.01 y absorción 4.57, el nivel más bajo, resaltando que es necesario realizar una medición periódica de estas dimensiones con la finalidad de generar estrategias y dar soluciones oportunas para una mejor gestión del talento humano.



Pérez y Pedraza (2019) indican que se han observado correlaciones entre la variable dependiente, que es el compromiso en el trabajo, y las variables independientes, que son el liderazgo, la comunicación y las tecnologías de la información. Estas correlaciones ayudan a establecer el grado de influencia mutua entre estas variables. Además, en el caso de la variable del liderazgo, se resalta la amplia influencia que ejerce sobre los empleados. El nivel de confiabilidad obtenido a través del análisis fue de 0.958, lo que indica una alta confiabilidad en los datos. La puntuación media obtenida en la variable de compromiso en el trabajo fue de 51, lo cual se sitúa en el rango de "Casi siempre". Esto se traduce en un límite inferior de 47.6 y un límite superior de 58.8.

Rodríguez et al. (2018) concluyen que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan directamente en el engagement, mientras que el estilo de liderazgo pasivo-evitador tiene un efecto inverso directo sobre el engagement. Un liderazgo con características transformacionales y transaccionales promoverá un mayor engagement entre los empleados debido a la facilitación de prácticas más intensivas de job crafting.

Romero (2019) tuvo como objetivo determinar nuevas estrategias del talento humano para mejorar el nivel de engagement de los servidores de una UGEL, la población estuvo conformada por 30 servidores administrativos, los resultados que se obtuvieron demuestran que hay una deficiencia del 90% en cuanto a la variable de la gestión del talento humano, respecto al engagement se obtuvo un 83.30% en nivel regular, asimismo se determinó que hay una correlación positiva entre la dimensión vigor y la gestión del talento humano.

Farro y Nauca (2022) en su artículo concluyen que la gestión efectiva del talento humano es de importancia crítica para aquellas organizaciones que desean lograr resultados sólidos y sostenibles a lo largo del tiempo. Esto se logra a través de la motivación, dirección y valoración adecuada de las personas que componen la fuerza laboral. Además, se señala que actualmente no se está realizando una gestión adecuada del talento humano, en gran parte debido a la falta de distinción entre la gestión del talento humano y la gestión de los recursos humanos. La gestión de los recursos humanos se centra en actividades rutinarias como la

incorporación de nuevos empleados, la administración de salarios y beneficios, el control de la asistencia al lugar de trabajo, entre otras.

Jara et al. (2018) concluyen que los resultados indican un impacto significativo de la gestión del talento humano en varias dimensiones del desempeño laboral. Específicamente, se observa que la gestión del talento humano influye positivamente en la mejora de la gestión pública, especialmente en lo que respecta a la selección de personal en la administración central del Ministerio de Salud (MINSA). Los porcentajes de influencia en diversas dimensiones del desempeño laboral son los siguientes: reclutamiento (32.9%), selección (24.4%), capacitación (33.3%), recompensa (35.0%) y evaluación (31.9%). Estos resultados respaldan la importancia de una gestión eficiente del talento humano en el ámbito de la administración pública.

Flores (2017) el objetivo principal de la investigación fue analizar la relación entre la gestión del talento humano, los métodos de control del personal y el compromiso organizacional de los colaboradores en una institución pública. Se utilizó un cuestionario que se administró a 117 empleados de una municipalidad, conformando la muestra del estudio. Los resultados revelaron que los factores relacionados con la auditoría, recompensas, integración, organización, desarrollo y retención influyen de manera positiva y directa en el compromiso organizacional. La asociación entre estas variables se demostró con un 67.4%, indicando la importancia de considerar estos aspectos para que los servidores se sientan satisfechos al desempeñar sus actividades laborales.

Geraldo et al. (2020) concluyen que la implementación de estrategias de liderazgo efectivas es de suma importancia para el progreso socioeconómico de un contexto particular, permitiendo la gestión eficiente de los recursos. Sin embargo, es esencial considerar que los estilos de liderazgo previamente analizados fueron originalmente concebidos para otras realidades, como América del Norte y Europa. Por lo tanto, se hace necesario que las investigaciones futuras tomen en consideración esta revisión y apliquen los conocimientos resultantes para desarrollar enfoques de liderazgo adaptados a la realidad nacional. Solo de esta manera, los conocimientos presentados en este estudio podrán tener un

impacto transformador, evocando así uno de los aspectos esenciales de los estilos de liderazgo más contemporáneos.

Saavedra et al. (2020) en su artículo concluyen que existe una influencia positiva entre la gestión del compromiso laboral (engagement) y la satisfacción laboral. Los resultados del estudio sugieren que las instituciones públicas deben comenzar desde la etapa de planificación del talento humano para fortalecer las relaciones entre líderes y colaboradores. Esto se puede lograr mediante la implementación de políticas coherentes que tengan un impacto significativo en la satisfacción y el desarrollo de las organizaciones.

De Lama y Estrada (2016) concluyen que el liderazgo de servicio tiene un impacto significativo en la predicción del compromiso laboral (engagement). Esto significa que a medida que aumenta el nivel de liderazgo de servicio, se observa un aumento correspondiente en el nivel de compromiso de los trabajadores. Los resultados del estudio indican que la dimensión que mejor explica el liderazgo de servicio es el empoderamiento. Esto sugiere que los empleados de la organización perciben y valoran que los líderes les otorgan un mayor grado de empoderamiento, y esto está fuertemente relacionado con el liderazgo de servicio.

Abarca (2019) concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y transaccional con la evaluación de desempeño basada en competencias. Específicamente, se observa una fuerte relación con el liderazgo transaccional, que obtiene un valor de 0,848 en comparación con el Liderazgo General (que abarca los tres estilos de liderazgo estudiados). También se encuentra una relación significativa con el liderazgo transformacional, aunque su valor es un poco menor, con un 0,691. Por otro lado, no se detecta una relación significativa con el liderazgo laissez-faire, que obtiene un valor de 0,329. Estos hallazgos indican que el liderazgo transaccional y transformacional están relacionados con una evaluación de desempeño por competencias más positiva en comparación con el liderazgo laissez-faire.

### **1.2.3 Locales**

Pérez (2022) concluye que según a los resultados obtenidos en cuanto a las dimensiones del engagement, vigor, dedicación, absorción y las dimensiones de



la productividad eficacia, eficiencia y efectividad; guardan una relación positiva y significativa entre el engagement y la productividad laboral. Detallando que el 26.7% de los colaboradores indican un nivel alto de engagement y 53.3% un nivel alto de productividad.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

La gestión del talento humano en las universidades de todo el mundo es fundamental para administrar de manera estratégica y efectiva los recursos humanos, especialmente en un contexto altamente dinámico y competitivo. Las universidades enfrentan desafíos únicos relacionados con la atracción y retención de personal altamente calificado. Por otro lado, los estilos de liderazgo desempeñan un papel esencial en la creación de un ambiente que promueva la implicación de los empleados en el sector público a nivel global. Los líderes que adoptan enfoques que impulsan la motivación, la participación, el bienestar y la alineación con la misión de la organización tienden a contar con empleados más comprometidos. Este compromiso, a su vez, contribuye al éxito y la eficacia del sector público.

En el Perú según el Diario Gestión (08 de noviembre del 2017) se realizó una encuesta de satisfacción laboral en 3 departamentos del país: Lima, Arequipa y Chiclayo, los sectores que fueron considerados en este estudio son: minería, banca, retail, telecomunicaciones y servicios, se tomó 1500 colaboradores como muestra obteniéndose, un 45% de los participantes en la investigación expresó su insatisfacción en el entorno laboral, lo que podría incidir negativamente en su nivel de compromiso y rendimiento en relación con las funciones y responsabilidades asociadas a sus puestos. Este descontento potencialmente conllevaría a la pérdida de talento humano, generando mayores costos para la empresa. Por lo tanto, se sugiere que las empresas prioricen la consideración de las percepciones y el compromiso de sus colaboradores en sus actividades diarias como una de sus principales responsabilidades.

Asimismo, según el Diario Gestión el (08 de agosto de 2017), la representante de SyC Soluciones Asertivas señaló que, en Perú, las empresas con un mayor índice de productividad son aquellas que cultivan un clima laboral agradable para sus colaboradores. Además, resaltó la importancia atribuida al ambiente laboral, ya que este guarda relación con el compromiso y la satisfacción de los empleados hacia sus labores. Las estadísticas revelan que el nivel de satisfacción en el trabajo puede contribuir significativamente a una retención laboral del 44% y a una reducción del 15% en la

rotación de personal. Como resultado, se observa un aumento en el grado de compromiso de los trabajadores tanto con sus responsabilidades individuales como con la empresa en su conjunto.

En la Universidad Nacional del Altiplano y Universidad Nacional de Juliaca se observa que dada la emergencia sanitaria, se tuvieron que modificar determinados lineamientos respecto al horario y modalidad de trabajo, sin embargo, en su mayoría el personal CAS, labora de manera presencial, empero frente a algunos aspectos de la gestión del talento humano demuestran inconformidad siendo los temas álgidos: la remuneración, dotación de materiales para realizar trabajo presencial y remoto, rotación de personal, poca capacitación en el puesto alusivas a temas de manejo de programas ofimáticos, lo que genera insatisfacción, e incumplimiento de funciones de manera eficiente y oportuna, asimismo las exigencias de los jefes el estilo de liderazgo con el que ejercen su función, hizo que los trabajadores estén desmotivados para realizar sus labores de oficina, pese a ello a razón del requerimiento de varios documentos de gestión y de necesidad institucional, y a que en su mayoría los servidores administrativos nombrados se encuentran en un grupo de riesgo según las normativas vigentes ya sea por edad o por alguna comorbilidad, el personal CAS es un soporte en la gestión administrativa de la institución, y pese a dichos inconvenientes y limitantes demuestran esfuerzo y esmero en realizar de una manera óptima actividades encomendadas por sus jefes inmediatos, es por ello que se abordó desde la realidad de la universidad.

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Pregunta General**

- ¿Cuál es nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?

### **2.2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?

- ¿Cuál es nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?
- ¿Qué lineamientos en cuanto a gestión del talento humano y estilos de liderazgo se deben implementar para elevar el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno?

## 2.3 Justificación

### 2.3.1 Justificación teórica

Para la variable gestión del talento humano el sustento teórico para sus respectivas dimensiones e indicadores es en base al autor Chiavenato (2007), para la variable estilos de liderazgo es el autor Bass (2006) y para la variable engagement su respectivo sustento teórico para sus dimensiones e indicadores el artículo de investigación científica cuyos autores son (Salanova, et al, 2000)

### 2.3.2 Justificación practica

En las instituciones públicas es importante y fundamental que los colaboradores realicen sus funciones de manera eficiente y oportuna para un mejor desempeño, generando un reporte de las evidencias encontradas para tomar medidas sistemáticas en el tiempo para que se puedan establecer mejores prácticas y políticas en materia de recursos humanos y liderazgo, siendo estos básicos para un buen manejo institucional y que permitan aumentar el grado de engagement y así orientar los esfuerzos dentro de los diversos equipos de trabajo, asimismo para los temas referidos a acreditación institucional ya que estos factores abordados son de importancia para ese proceso, de esta manera se llevaría la consecución de los objetivos institucionales.

### 2.3.3 Justificación metodológica

En la investigación se utilizó el método deductivo, para el cumplimiento de los objetivos del estudio, se usó métodos y técnicas de investigación para analizar la correlación entre las variables de gestión del talento humano, estilos de liderazgo y engagement laboral. Los resultados de esta investigación servirán

como punto de partida para otras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

- Determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022
- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022
- Determinar el nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022
- Proponer un plan de mejora de gestión de talento humano y estilos de liderazgo para elevar el engagement laboral de los servidores bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

- Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- La gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno es deficiente.
- El liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno.





- El nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno es bajo.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación se llevó a cabo en el departamento de Puno, situado en la parte sureste del territorio peruano entre los 13° 00' y 17° 08' de latitud Sur, y en los 71° 08' y 68° 50' de longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Este departamento abarca aproximadamente 72,000 km<sup>2</sup>, lo que representa el 5.6% del territorio peruano. La población total del departamento es de alrededor de 1'200,000 habitantes, con un 60% de población rural y un 40% urbano.

Las universidades públicas de estudio son: Universidad Nacional del Altiplano ubicada en Av. Ejército N° 329 (Edificio Administrativo) – UNAP y Universidad Nacional de Juliaca – UNAJ. Ubicada en Av. Nueva Zelandia N° 631, Juliaca Perú.

#### 3.2 Población

La población objeto para la investigación, está constituida por los trabajadores que laboran bajo el régimen laboral CAS de las Universidades públicas de la región Puno, las cuales son dos, una de ellas es la Universidad Nacional del Altiplano que cuenta con 211 administrativos CAS y por otro lado la Universidad Nacional de Juliaca, que cuenta con 60 administrativos CAS, siendo un total de 271 trabajadores, dicha información fue recabada mediante el portal de transparencia de dichas instituciones.

#### 3.3 Muestra

Hernández y Mendoza, (2018) indican que la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desea generalizar los resultados”. La muestra es de tipo probabilístico aleatorio simple, esto debido a que todos los componentes de la población cuentan con la misma posibilidad de ser elegidos, por lo tanto, se considerará 136 y 52 administrativos que laboran bajo el régimen laboral CAS respectivamente en la Universidad Nacional del Altiplano y la Universidad Nacional de Juliaca.

## **3.4 Método de investigación**

### **3.4.1 Enfoque de la investigación**

Según Hernández y Mendoza, (2018) el enfoque de investigación es cuantitativo, debido a que se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, en esta investigación se respetó una serie de procesos empezando por concebir la idea en base a una problemática, fijando objetivos e hipótesis, seguidamente se estructuró el marco teórico y conceptual

### **3.4.2 Método de investigación**

El método aplicado a la investigación es el deductivo, que implica comenzar con una premisa general para derivar conclusiones específicas en un caso particular. Consistió en definir el objetivo y la pregunta (lo que se quiere hacer y lo que se quiere saber) formulando posibles respuestas denominadas hipótesis. (Hernández y Mendoza, 2018)

### **3.4.3 Nivel de la investigación**

El nivel de alcance es descriptivo correlacional, porque se describe, asocia, relaciona y cuantifica variables; en esta investigación se determinó la relación entre las variables de gestión del talento humano, los estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal administrativo bajo del régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022. (Hernández y Mendoza, 2018)

### **3.4.4 Diseño de investigación**

Es no experimental, lo cual se refiere a aquellas investigaciones que se llevan a cabo sin la manipulación intencional de las variables, por lo que se acopió la información sin manipulación de ninguna variable, lo cual garantiza el estudio de la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y engagement laboral. (Hernández y Mendoza, 2018)

### **3.4.5 Tipo de investigación**

Según Carrasco (2013) esta categoría se distingue por perseguir objetivos prácticos inmediatos y bien definidos. En otras palabras, implica investigar con el

propósito de actuar, transformar, modificar o generar cambios en un sector específico de la realidad. La esencia de la investigación aplicada radica en su intención de abordar y resolver problemas concretos.

### **3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.

- Método: Deductivo. Se estudia los datos obtenidos de la encuesta
- Técnica: Se calcula los resultados a partir de los datos recibidos.

Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.

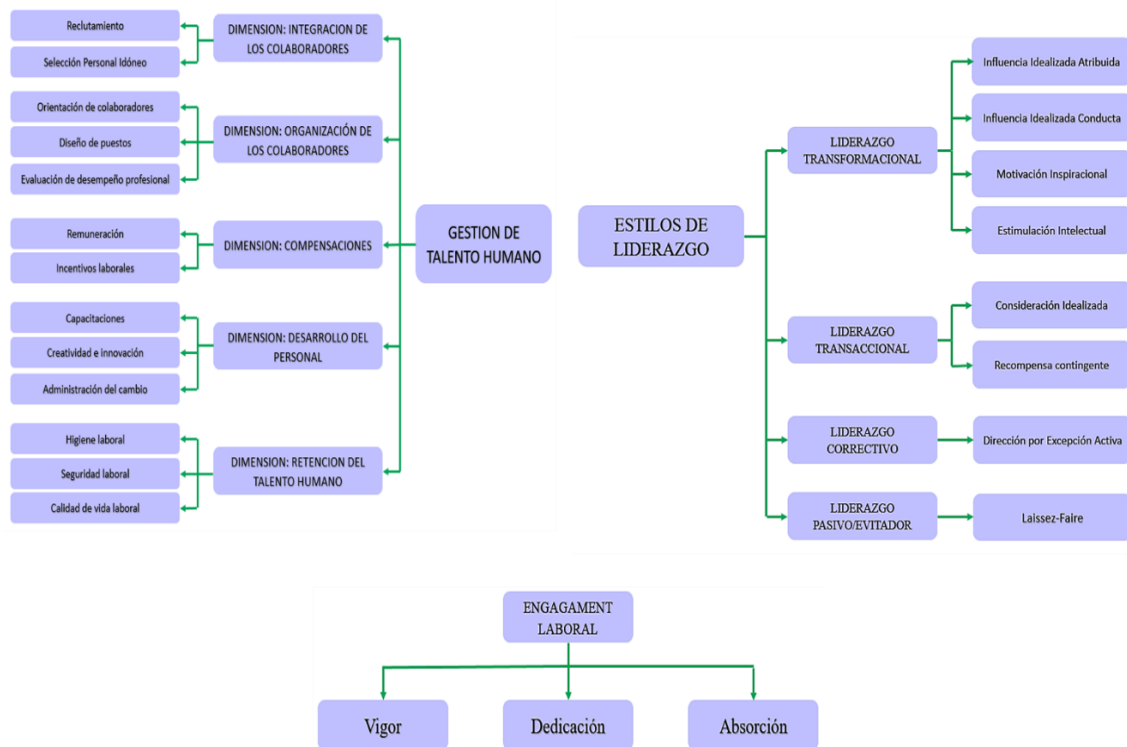
- Método: Deductivo. Se estudia los datos obtenidos de la encuesta
- Técnica: Se calcula los resultados a partir de los datos recibidos.

Determinar el nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.

- Método: Deductivo. Se estudia los datos obtenidos de la encuesta
- Técnica: Se calcula los resultados a partir de los datos recibidos.

**Figura 2**

*Descripción de variables*



### 3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.6.1 Técnica

Para recopilar la información necesaria, se optó por la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. Según Arias (2012), este cuestionario se compone de un conjunto de preguntas cerradas formuladas de manera breve y concisa, todas ellas vinculadas directamente con la hipótesis de estudio. El propósito principal es obtener respuestas que permitan confirmar o refutar dicha hipótesis.

#### 3.6.2 Instrumento

El instrumento aplicado en la investigación para la variable de Engagement se aplicó el cuestionario basado en Utrecht Work Engagement Scale de (Schaufeli & Bakker, 2003); para la variable de Gestión del talento humano, se aplicó el cuestionario validado por Romero (2019); en cuanto a estilos de liderazgo se aplicó el cuestionario basado en la versión 5X MLQ bajo la estructura factorial propuesta por (Molero et al., 2010).

### 3.6.3 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, ya que este indicador refleja la fiabilidad del cuestionario con respecto a las dimensiones previamente descritas en las teorías. En otras palabras, el coeficiente alfa de Cronbach se utilizó como una medida de cuán consistente y confiable es el cuestionario en la medición de las dimensiones teóricas que se están investigando. Un valor alto de alfa de Cronbach sugiere una mayor coherencia en las respuestas de las preguntas del cuestionario y, por lo tanto, una mayor fiabilidad en la evaluación de las dimensiones de interés.

**Tabla 2**

*Confiabilidad del cuestionario de Gestión de Talento Humano*

| Estadísticas de fiabilidad |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach           | N. de elementos |
| 0.809                      | 28              |

El resultado del coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario de Gestión de Talento Humano es de 0.809 lo que indica una fiabilidad óptima. Este valor sugiere que las preguntas formuladas en el cuestionario están estrechamente relacionadas con las bases teóricas de la variable de estudio.

**Tabla 3**

*Confiabilidad del cuestionario de Estilos de Liderazgo*

| Estadísticas de fiabilidad |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach           | N. de elementos |
| 0.932                      | 21              |

El resultado del coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario de estilos de liderazgo es de 0.932 lo que indica una fiabilidad óptima. Este valor sugiere que las preguntas formuladas en el cuestionario están estrechamente relacionadas con las bases teóricas de la variable de estudio.

**Tabla 4**

*Confiabilidad del cuestionario de Engagement*

| Estadísticas de fiabilidad |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| Alfa de Cronbach<br>0.780  | N. de elementos<br>20 |

El resultado del coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario de Engagement es de 0.780 lo que sugiere un alto grado de confiabilidad. Este valor indica que las preguntas formuladas en el cuestionario están en línea con las bases teóricas de la variable de estudio. En otras palabras, las preguntas del cuestionario parecen medir de manera consistente y confiable el concepto de Engagement que se está investigando, lo que fortalece la validez del cuestionario como una herramienta para evaluar esta variable.

- **Sobre el procesamiento de los datos**

El procesamiento y análisis de los datos para este estudio se realizó utilizando el software estadístico SPSS, Durante la fase de procesamiento, se llevó a cabo una cuidadosa preparación de los datos, seguida de una serie de análisis que abarcaron desde estadísticas descriptivas hasta métodos inferenciales, en el programa estadístico SPSS. La visualización de datos jugó un papel clave, permitiendo no solo explorar los datos de manera preliminar, sino también comunicar los hallazgos de manera clara y efectiva.

En los análisis individuales o por dimensiones, se utilizó la escala de Likert original (desde ‘totalmente en desacuerdo’ hasta ‘totalmente de acuerdo’). Sin embargo, para el análisis global, he considerado pertinente adaptar esta escala para ofrecer una interpretación más accesible.

La adaptación de escalas, especialmente cuando se busca ofrecer una interpretación más general o comprensible, no es un fenómeno nuevo en la investigación. Según Boone et al. (2010) señalan que el re etiquetado puede ser útil para adaptar las respuestas de una escala a un contexto específico o a una audiencia determinada.

Basado en estas consideraciones y en la literatura existente, se etiquetó las respuestas solamente en el análisis global para que reflejen términos más

descriptivos y evaluativos, la adaptación del re etiquetado va desde ‘muy deficiente’ hasta ‘muy bueno’. Esta adaptación, aunque altera la nomenclatura en este contexto específico, mantiene la esencia de la escala original y busca facilitar una interpretación más directa de los resultados en términos generales de calidad o satisfacción.

- **Aplicación de prueba estadística inferencial.**

Bajo el criterio de una prueba de normalidad basada en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que es indicada para conjuntos de datos que superan los 50 elementos, el criterio para determinar la normalidad implica verificar si el p-valor (sig) es mayor que el nivel de significancia (alfa). Si el p-valor es mayor que alfa, se concluye que los datos se distribuyen de manera normal. Por el contrario, si el p-valor es menor que alfa, se infiere que los datos no siguen una distribución normal.

- **Pruebas de normalidad**

Se analizó la normalidad de las distribuciones de las variables estudiadas: "Gestión del Talento Humano", "Estilos de Liderazgo" y "Engagement del Personal". Para evaluar la normalidad de estas variables se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con el ajuste de Lilliefors, una elección metodológica fundamentada en la necesidad de adaptarse a muestras de tamaños grandes y la ausencia de supuestos sobre parámetros poblacionales conocidos.

**Hipótesis estadística:**

Las hipótesis estadísticas para la prueba son:

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** La distribución de los datos es normal.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** La distribución de los datos no es normal.

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} < \alpha$  (0.05), no rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} \geq \alpha$  (0.05)



**Tabla 5**

*Resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con ajuste de Lilliefors para las variables de Gestión del Talento Humano, Estilos de Liderazgo y Engagement del Personal.*

|                                   | <b>Estadístico D</b> | <b>p-valor</b> | <b>Decisión</b>         |
|-----------------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|
| <b>Gestión del Talento Humano</b> | 0.37561              | < 2.2e-16      | Rechazar H <sub>0</sub> |
| <b>Estilos de Liderazgo</b>       | 0.42725              | < 2.2e-16      | Rechazar H <sub>0</sub> |
| <b>Engagement del Personal</b>    | 0.39696              | < 2.2e-16      | Rechazar H <sub>0</sub> |

La interpretación de estos resultados es clara y consistente para las tres variables analizadas, los p-valores reportados son considerablemente menores que el umbral de significancia de 0.05. Esto implica un rechazo contundente de la hipótesis nula de normalidad. Esto indica que ninguna de las distribuciones de las variables en estudio se conforma a una distribución normal.

Este hallazgo tiene implicaciones significativas para el análisis de datos, este resultado es importante para la metodología del estudio, ya que indica que se deben emplear técnicas de análisis estadístico no paramétrico lo que significa que no asume normalidad en la distribución de los datos. Los análisis subsecuentes se orientarán hacia métodos estadísticos no paramétricos o equivalentes que son adecuados para datos que no se distribuyen normalmente. Este enfoque asegura la integridad de las pruebas estadísticas y análisis dentro de la investigación.

Para la contrastación de la hipótesis, se empleó la prueba estadística no paramétrica de Spearman, la cual evalúa las relaciones entre variables, es decir, determina si un aumento en los valores de una variable está relacionado con un aumento en los valores de otra variable. Esta prueba se utiliza para analizar la existencia de correlación. Para que la aplicación de esta prueba sea apropiada, se recomienda que los datos estén categorizados en una escala, y en este caso, los datos están ordenados por preguntas en escalas de Likert de manera consistente. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

rs = Coeficiente de correlación de Spearman



$d$  = Diferencias entre X y Y

$n$  = Número de datos

En este capítulo, se analiza la información recopilada como resultado de la investigación llevada a cabo, la cual está alineada con los objetivos previamente establecidos. Para facilitar su comprensión, se presentan tablas y figuras elaboradas conforme a las dimensiones establecidas. En un primer plano, se abordan los resultados relacionados con el nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, seguidamente se presenta los resultados sobre el liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022, y por ultimo los resultados del nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022, para luego determinar la relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidad Publicas de la región Puno 2022.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

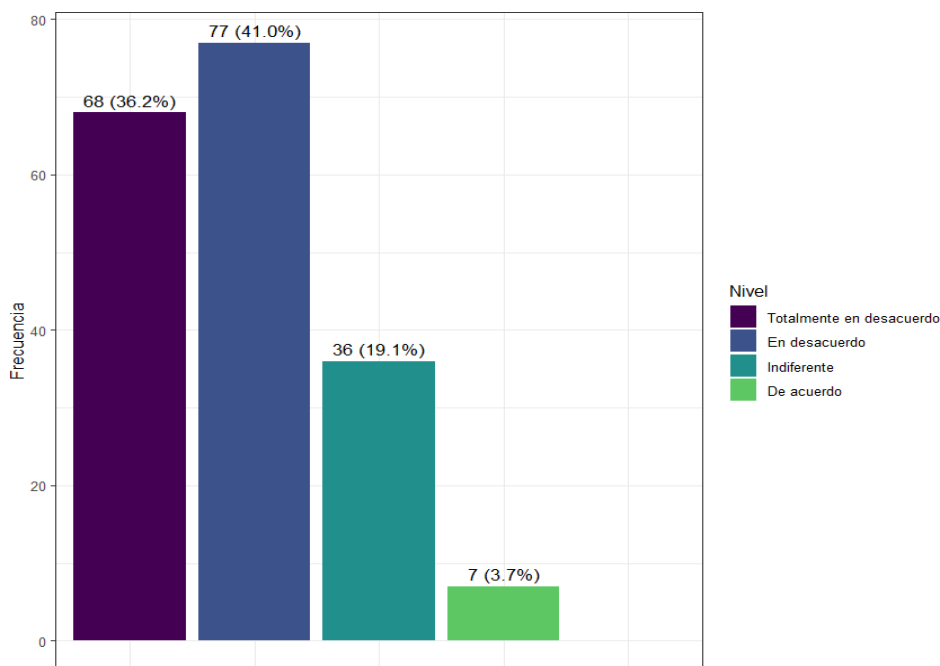
#### 4.1 Resultados

##### 4.1.1 Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.

Para comprender en profundidad la percepción y valoración de los colaboradores en torno a la gestión del talento humano de las universidades públicas de la región de Puno. Se muestra de manera detallada los resultados obtenidos.

#### Figura 3

*Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Integración De Los Colaboradores*

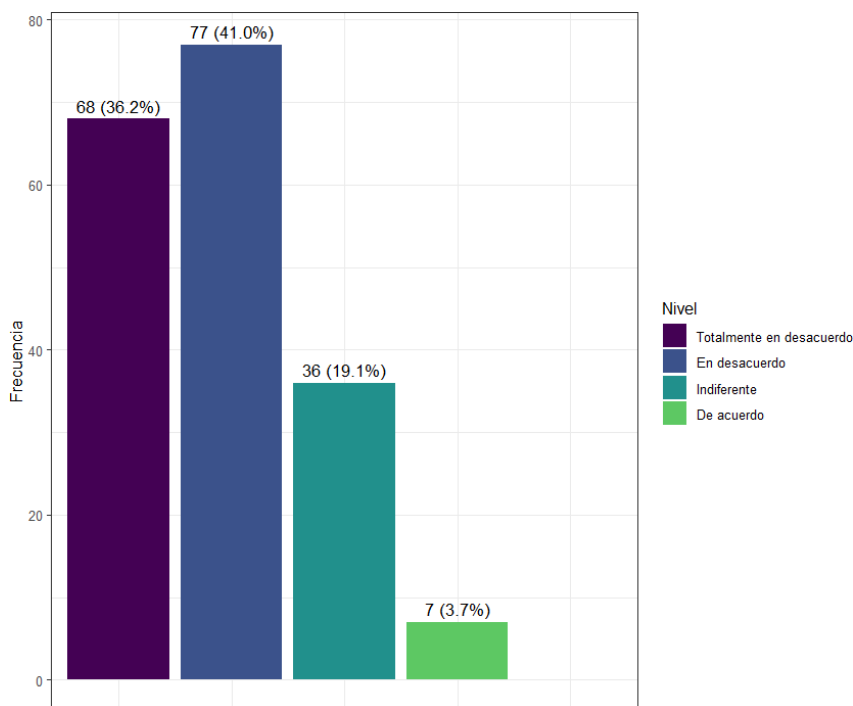


En la figura 3 se refleja las percepciones sobre la integración de los colaboradores en las universidades públicas de la región de Puno. Se observa que una proporción compuesta por 145 encuestados, que representa el 77.2% del total, manifiesta estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que los trabajadores consideran que los perfiles no están diseñados para una adecuada selección de personal para los puestos de trabajo vacantes, así como la no

aplicación de pruebas psicológicas; por otro lado el 19.1%, se mostraron indiferentes ante la afirmación, lo que podría interpretarse como una falta de conocimiento detallado o una postura neutral respecto a la situación actual de integración en sus instituciones. Por otro lado, es relevante mencionar que únicamente el 3.7% del total, considera que la integración de colaboradores es adecuada, posicionándose en la categoría de acuerdo, estos hallazgos, en su conjunto, reflejan que se debe aplicar mejores técnicas para la selección de personal respecto de las entrevistas de trabajo, evaluaciones de conocimientos y psicológicos.

#### Figura 4

*Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Organización De Los Colaboradores en las Universidades Públicas de la Región Puno*



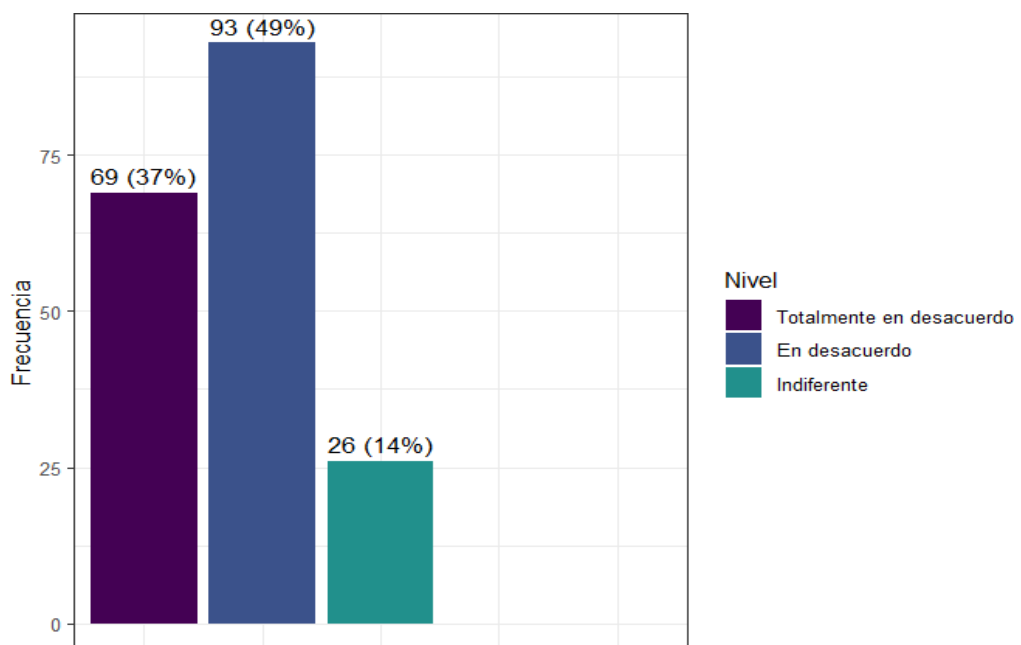
En la figura 4, el 73.4%, se muestra que los trabajadores están en desacuerdo con la actual organización de los colaboradores en su respectiva universidad. Esta cifra se amplía con el 16.0% que se posicionó en total desacuerdo, lo que eleva el porcentaje total de insatisfacción a un 89.4%.

Por otro lado, un 10.1% se mostró indiferente respecto a la organización de los colaboradores, y solo un 0.5% estuvo de acuerdo con la actual estructura.

Es significativo que no se registren respuestas en la categoría de "Totalmente de acuerdo", lo que evidencia que no se realiza procesos de inducción a los nuevos trabajadores sobre las funciones específicas que deben realizar y para que conozcan la cultura organizacional, por lo que no pueden desempeñarse adecuadamente, además de que no realizan evaluaciones de desempeño de personal respectivamente. Cabe resaltar que son aspectos importantes, la inducción a un puesto de trabajo sobre las funciones a desempeñar, socializar y difundir los documentos de gestión necesarios como el manual de organización y funciones entre los colaboradores, establecer evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento laboral.

### Figura 5

*Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Compensaciones en las Universidades Públicas de la Región Puno.*

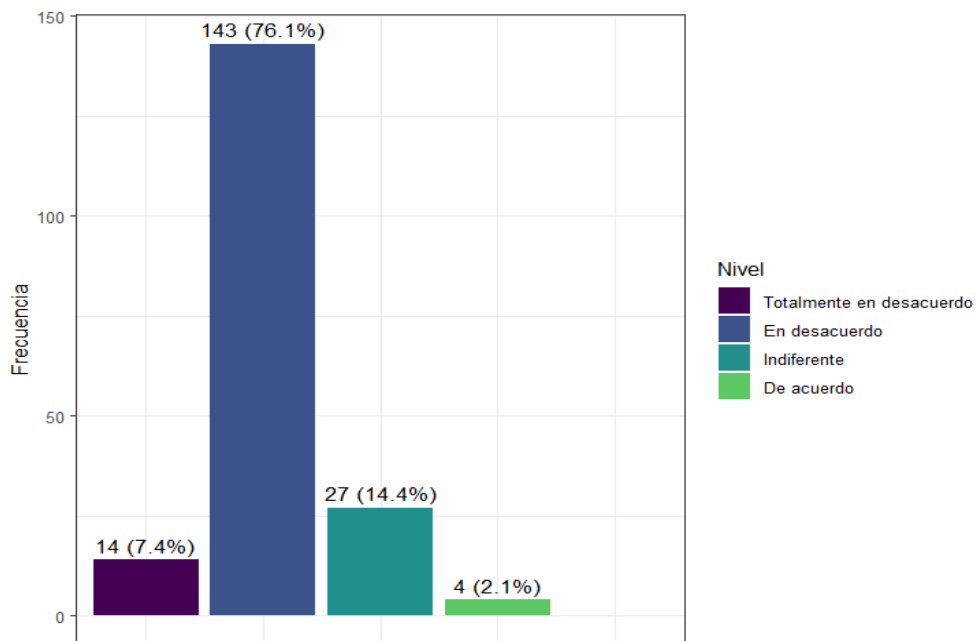


En la figura 5, el 49% expresó estar en desacuerdo con las políticas de compensación de su institución. Esta cifra se amplía significativamente al sumar el 37% que indicó estar totalmente en desacuerdo. En total, un 86% de los encuestados evidenció insatisfacción con la gestión de compensaciones. Este alto porcentaje refleja la condición de los trabajadores, ya que no perciben una remuneración acorde a las funciones que realizan, así como no perciben

bonificaciones por productividad o incentivo alguno. En contraste, un 14% se mostró indiferente. La ausencia de respuestas en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo es notable y sugiere que hay margen significativo para mejorar en esta área.

### Figura 6

*Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Desarrollo Del Personal en las Universidades Públicas de la Región Puno*



En la figura 6, dentro de la dimensión "Desarrollo del Personal en Universidades Públicas de la Región Puno", los resultados reflejan que los trabajadores están en desacuerdo con respecto a las políticas y estrategias actuales de desarrollo de personal en un 76.1% y un 7.4% señaló estar totalmente en desacuerdo. Este alto nivel de desacuerdo evidencia que los trabajadores reciben programas de capacitación, pero no las pertinentes para un mejor desarrollo de sus funciones en sus respectivas áreas de trabajo y cierre de brechas respecto al uso de nuevas tecnologías en la gestión administrativa.

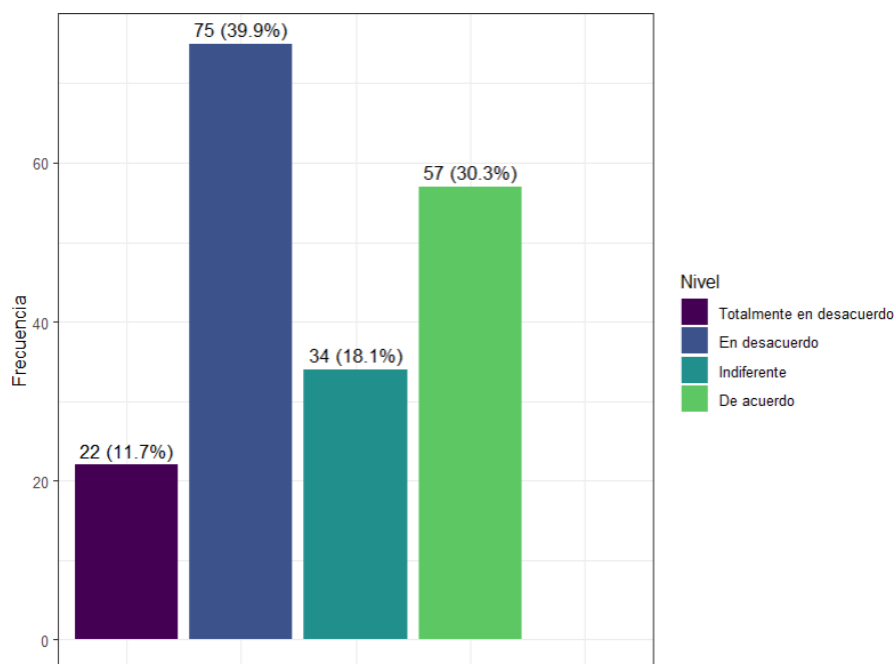
Por otro lado, el 2.1% de los encuestados indicó estar de acuerdo con las políticas y estrategias actuales de desarrollo del personal. La baja cifra refleja que son muy pocos los que consideran que las universidades están gestionando

eficazmente el desarrollo de sus empleados. Asimismo, es importante resaltar que ningún participante está totalmente de acuerdo con este ítem.

El 14.4% de los participantes indiferente ante las estrategias de desarrollo de personal. Esta indiferencia podría surgir de una falta de conocimiento sobre las convocatorias de las capacitaciones por la poca difusión de las mismas en los centros de trabajo. De acuerdo a estos resultados se requiere tomar acciones para aumentar la capacidad de adaptación a la organización, habilidades y competencias para el mejor manejo de la información, aprovechamiento de recursos y así reducir las brechas de conocimiento.

### Figura 7

*Percepciones del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en la dimensión de Retención Del Talento Humano en las Universidades Públicas de la Región Puno*



En la figura 7, en el análisis de la dimensión "Retención del Talento Humano en Universidades Públicas de la Región Puno", es evidente que existe un nivel significativo de desacuerdo entre los encuestados con respecto a las políticas y estrategias de retención de talento en uso. El 51.6% de los participantes expresó su desacuerdo con las prácticas actuales; este porcentaje se desglosa en un 39.9% que manifestó estar en desacuerdo y un 11.7% que señaló estar totalmente en desacuerdo, por otro lado, un 30.3% de los encuestados se mostró de acuerdo con

las medidas actuales de retención de talento. Esta cifra, aunque es menor que el porcentaje de insatisfechos, refleja que hay un segmento significativo del personal que siente que las universidades están tomando medidas adecuadas en este ámbito. Sin embargo, es importante tener en cuenta que ningún encuestado seleccionó la opción "Totalmente de acuerdo", lo que indica que, aunque algunos están satisfechos, todavía no consideran que las estrategias sean óptimas.

Un 18.1% de los participantes se mostró indiferente ante la situación, lo que podría interpretarse como una falta de conocimiento o percepción de las políticas de retención o, alternativamente, que no sienten que las políticas actuales les afecten directamente.

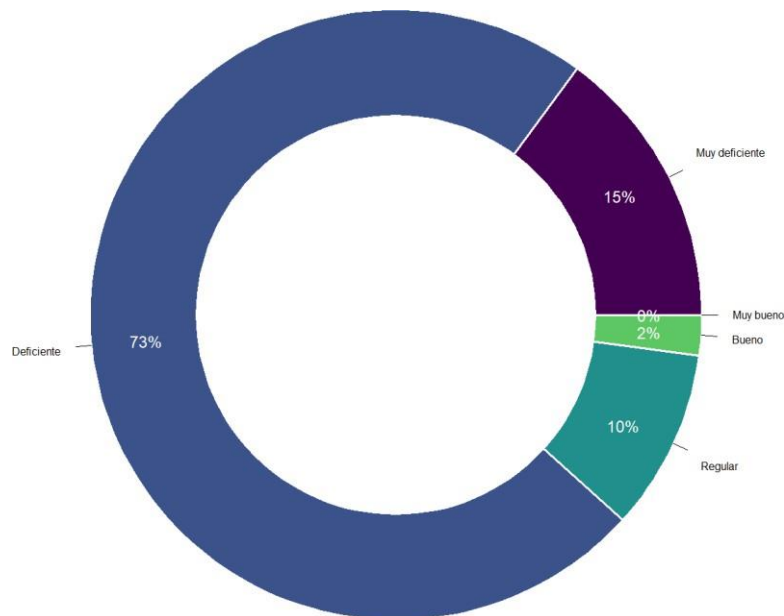
La ausencia total de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" es especialmente reveladora. Esto sugiere que, incluso entre aquellos que aprueban las políticas y estrategias actuales, no hay un fuerte sentimiento de que estas políticas sean excepcionales o altamente efectivas.

El porcentaje de desacuerdo refleja que los trabajadores no cuentan con las suficientes herramientas para desempeñar sus funciones. Sin embargo, el otro porcentaje que está de acuerdo esto implica que los trabajadores se encuentran felices de laborar en la institución y que les demuestre que desde sus puestos de trabajo pueden contribuir al desarrollo de la organización.



**Figura 8**

*Nivel de Gestión del Talento Humano en las Universidades Públicas de la Región Puno.*



En la figura 8 se muestra la percepción global de los encuestados sobre la gestión de talento humano en las universidades públicas de la región Puno. Se puede observar que la mayoría en un 73%, considera que la gestión de talento es "Deficiente". Mientras que el 15% de los encuestados perciben que la gestión es "Muy deficiente", lo cual refuerza la necesidad urgente de abordar áreas críticas. Por otro lado, un 10% considera que es "Regular", indicando cierto grado de neutralidad o una gestión que cumple con lo básico, pero tiene espacio para mejorar. En cuanto a las percepciones positivas, solo un 2% considera que la gestión es "Bueno", y sorprendentemente, no se registraron respuestas en la categoría "Muy bueno". Estos resultados subrayan la importancia de revisar y fortalecer las prácticas y políticas relacionadas con la gestión del talento humano para mejorar la percepción general y elevar la satisfacción y productividad de los empleados

#### **4.1.2 Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.**

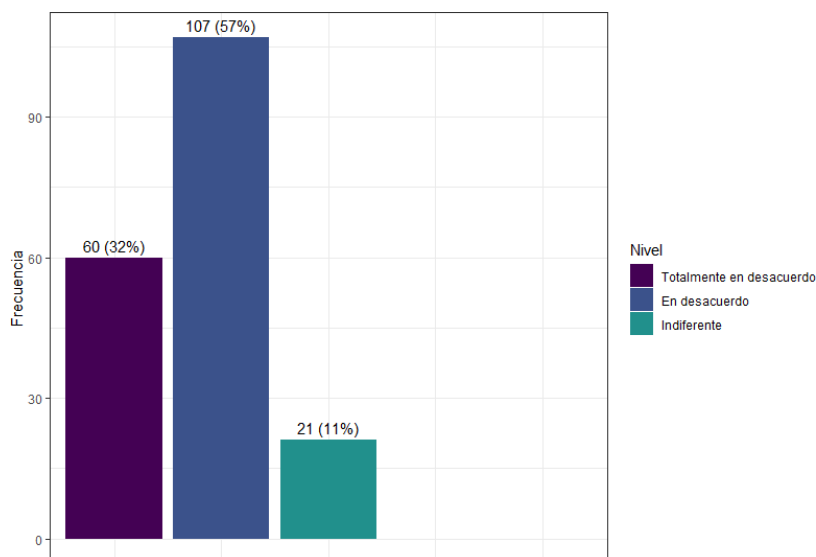
El liderazgo es una de las facetas más cruciales dentro de cualquier organización, ya que tiene el poder de influir significativamente en la cultura, la

moral y el rendimiento de los equipos de trabajo. En esta sección de la tesis, abordo la presentación y análisis de los resultados obtenidos del cuestionario de estilos de liderazgo. A partir de las respuestas recogidas, se realiza una evaluación detallada para discernir las tendencias en las dimensiones de liderazgo transformacional, transaccional, correctivo y pasivo/evitador.

El foco se centra en la elucidación de las percepciones sobre el liderazgo, a través de una lente dimensional específica. Se emplea un enfoque analítico que busca esclarecer con exactitud los niveles de acuerdo o desacuerdo de los encuestados respecto a los distintos atributos de liderazgo propuestos.

### Figura 9

*Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Transformacional en las Universidades Públicas de la Región Puno*



En la figura 9, la distribución de respuestas obtenidas en la evaluación del Liderazgo Transformacional entre el personal administrativo bajo el régimen CAS en las Universidades Públicas de la Región Puno, muestra que en un 57% de los participantes están en desacuerdo con la presencia de atributos transformacionales en sus líderes, se señala un claro consenso sobre la deficiencia de un estilo de liderazgo que busca fomentar la inspiración, la motivación y la visión compartida dentro de sus instituciones.

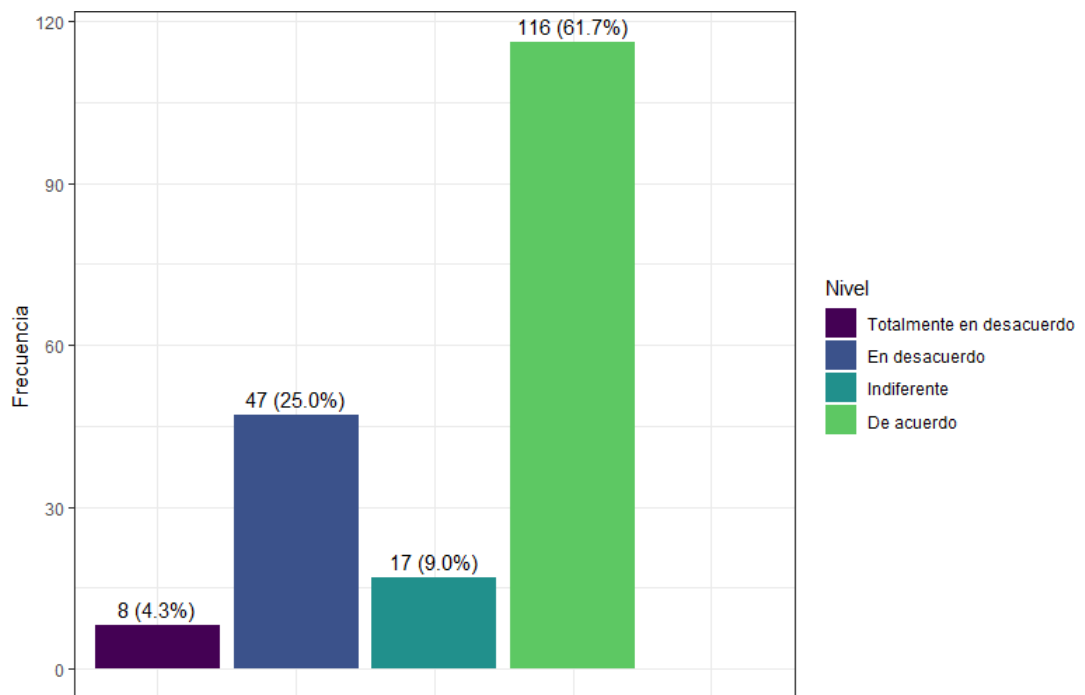
Un tercio significativo, que constituye el 32%, se coloca en una postura de total desacuerdo, lo que indica que la ausencia percibida de dichas cualidades,

sino que también puede interpretarse como una crítica directa a la eficacia de las prácticas de liderazgo actuales. Este nivel de disconformidad sugiere que los líderes podrían no estar cumpliendo con los aspectos clave del liderazgo transformacional: la inspiración y el estímulo hacia el logro de objetivos y el desarrollo personal.

La presencia de un 11% de indiferencia refleja una posible carencia de influencia percibida por parte de los líderes en lo que respecta a sus capacidades transformacionales.

### Figura 10

*Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Transaccional en las Universidades Públicas de la Región Puno*



En la figura 10, la evaluación del liderazgo transaccional percibido por el personal administrativo bajo el régimen CAS en las Universidades Públicas de la Región Puno refleja una perceptible aprobación de este estilo de gestión. La mayoría de los encuestados en un 61.7%, indica estar de acuerdo con la presencia de características transaccionales en sus líderes, reflejando que los jefes muestran

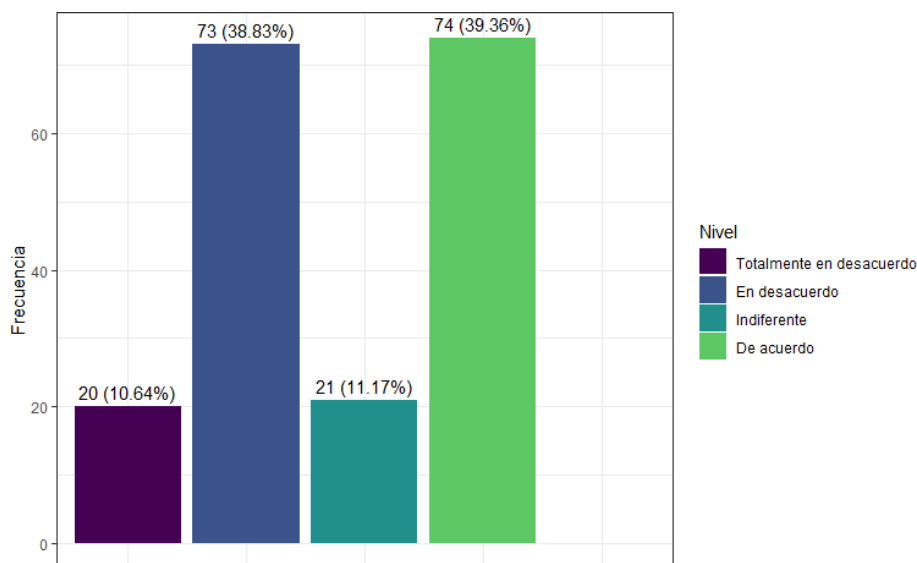
Por otro lado, el 25% de los participantes expresa desacuerdo con estas prácticas de liderazgo, lo que podría indicar una disonancia en cuanto a la eficacia

o la aplicación de tales métodos transaccionales, o quizás una preferencia por estilos de liderazgo más transformacionales e inspiradores. La minoría, un 4.3%, se encuentra totalmente en desacuerdo, lo que refuerza la idea de que existe un pequeño segmento que percibe una carencia en la ejecución o la relevancia del liderazgo transaccional dentro del ámbito laboral.

La indiferencia mostrada por el 9% de los encuestados puede interpretarse como una falta de impacto significativo de este tipo de liderazgo en su experiencia laboral o una neutralidad en su percepción hacia los métodos de liderazgo empleados. La ausencia total de respuestas que reflejen un 'Totalmente de acuerdo' deja espacio para reflexionar sobre cómo el liderazgo transaccional podría ser mejorado o más eficazmente implementado para maximizar la satisfacción y el rendimiento del personal.

**Figura 11**

*Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Transaccional en las Universidades Públicas de la Región Puno*



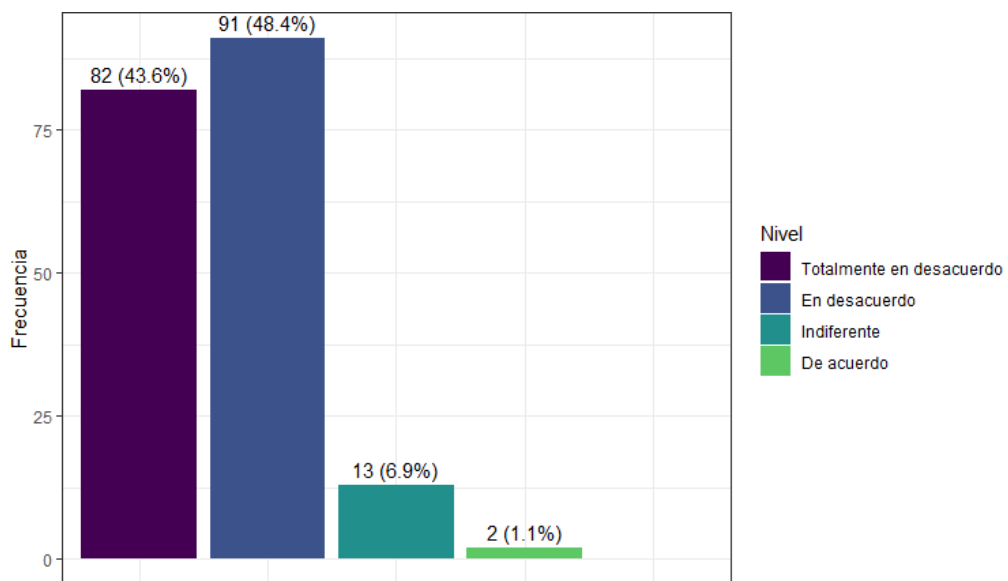
En la figura 11, la dimensión de Liderazgo Correctivo refleja una división casi equitativa en cuanto a la aprobación y desaprobación del liderazgo correctivo entre el personal administrativo de las Universidades Públicas de la Región Puno. Un 39.36% de los encuestados se muestra de acuerdo con la presencia de prácticas correctivas en su liderazgo, lo cual sugiere que las medidas de corrección y monitoreo están presentes y son reconocidas por una parte significativa del personal.

Por otro lado, un 38.83% indica estar en desacuerdo, y un 10.64% está totalmente en desacuerdo con este enfoque de liderazgo, lo que apunta a una considerable cantidad de trabajadores que podrían percibir estas prácticas como desmotivadoras. Este segmento del personal podría estar experimentando el liderazgo correctivo de manera negativa o sentir que no contribuye de forma constructiva a su desarrollo o al ambiente laboral.

Un 11.17% del personal se mantiene indiferente, lo que se interpreta como una falta de influencia perceptible del liderazgo correctivo en su experiencia laboral diaria o una neutralidad ante las prácticas de monitoreo y corrección aplicadas por sus líderes.

### Figura 12

*Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto al estilo de Liderazgo Pasivo/Evitador en las Universidades Públicas de la Región Puno.*



En la figura 12, en la dimensión de liderazgo pasivo/evitador, los resultados obtenidos indican una percepción negativa predominante del liderazgo entre el personal administrativo bajo el régimen CAS en las Universidades Públicas de la Región Puno. Con un contundente 82% (43.6% totalmente en desacuerdo y 48.4% en desacuerdo) de los encuestados rechazando la idea de que sus líderes se abstienen de intervenir o de asumir un rol activo, se deduce que existe una expectativa clara de liderazgo proactivo y decisivo.

Solo un pequeño segmento del 7.7% (6.9% indiferentes y 1.1% de acuerdo) no respalda totalmente esta visión crítica, lo cual puede reflejar variaciones en la percepción individual o diferencias en la experiencia directa con los liderazgos dentro de las respectivas oficinas. Este porcentaje marginal puede señalar casos aislados de liderazgo deficiente o la presencia de líderes que ocasionalmente pueden asumir un enfoque pasivo.

La ausencia de cualquier respuesta en la categoría de "totalmente de acuerdo" enfatiza la postura de los encuestados contra el liderazgo pasivo o evitador.

**Tabla 6**

*Percepción del personal administrativo bajo el régimen CAS respecto a los diferentes Estilos de Liderazgo en las Universidades Públicas de la Región Puno.*

| Nivel                           | Estilos de Liderazgo |             |               |             |            |             |                     |             |
|---------------------------------|----------------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|---------------------|-------------|
|                                 | Transformacional     |             | Transaccional |             | Correctivo |             | Pasivo/<br>Evitador |             |
|                                 | fi                   | %           | fi            | %           | fi         | %           | fi                  | %           |
| <b>Totalmente en desacuerdo</b> | 60                   | 31.91%      | 8             | 4.26%       | 20         | 10.64%      | 82                  | 43.62%      |
| <b>En desacuerdo</b>            | 107                  | 56.91%      | 47            | 25%         | 73         | 38.83%      | 91                  | 48.4%       |
| <b>Indiferente</b>              | 21                   | 11.17%      | 17            | 9.04%       | 21         | 11.17%      | 13                  | 6.91%       |
| <b>De acuerdo</b>               | 0                    | 0%          | 116           | 61.7%       | 74         | 39.36%      | 2                   | 1.06%       |
| <b>Totalmente de acuerdo</b>    | 0                    | 0%          | 0             | 0%          | 0          | 0%          | 0                   | 0%          |
| <b>Total</b>                    | <b>188</b>           | <b>100%</b> | <b>188</b>    | <b>100%</b> | <b>12</b>  | <b>100%</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b> |

En la tabla 6, se denota que, mientras hay una tendencia marcada hacia el desacuerdo en cuanto al liderazgo transformacional y pasivo/evitador, se destaca la inclinación de los participantes hacia el reconocimiento del liderazgo transaccional como el predominante, con un significativo 61.7% de los encuestados que están de acuerdo con la presencia de este estilo en sus instituciones.

La interpretación de estos resultados enfatiza que el liderazgo transaccional, que se enfoca en la supervisión, la organización y el rendimiento,

es la forma de liderazgo más reconocida y aceptada entre los administrativos encuestados. Este tipo de liderazgo, caracterizado por la claridad en la estructura, objetivos y expectativas, parece ser el que mejor se alinea con las operaciones cotidianas y las políticas internas de las Universidades Públicas de la Región Puno.

#### **4.1.3 Determinar el nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022.**

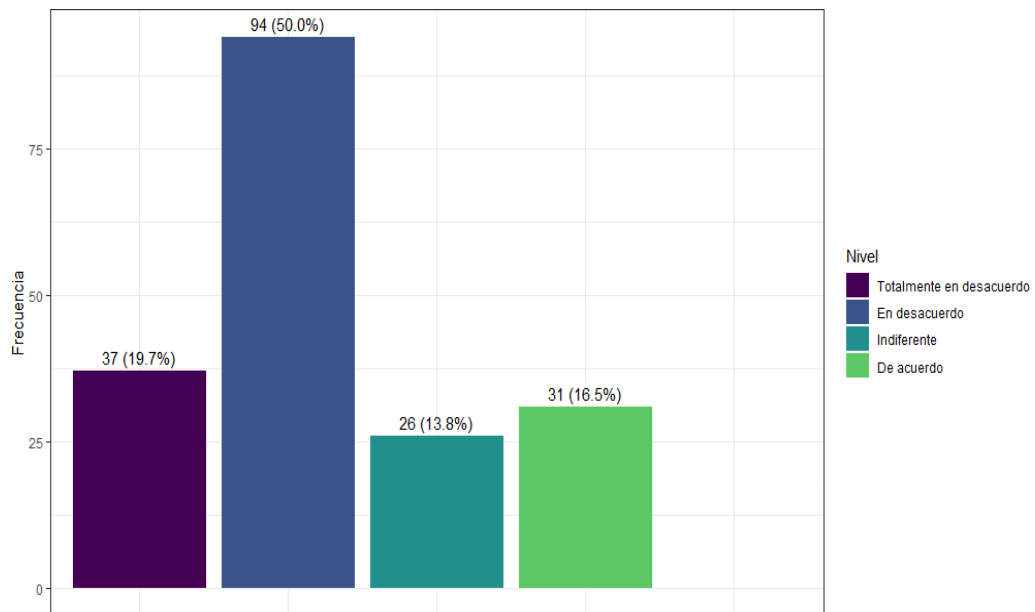
El compromiso y el entusiasmo de los trabajadores son fundamentales para el éxito y la eficiencia de cualquier organización. En el contexto de las universidades públicas en la región de Puno, bajo el régimen laboral CAS.

A través de un cuestionario meticulosamente estructurado, con una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa 'Totalmente en desacuerdo' y 5 'Totalmente de acuerdo', se recopilaron datos importantes que reflejan la disposición, energía y conexión emocional de los empleados con su trabajo.

El análisis de los resultados se presenta a continuación, ofreciendo una perspectiva clara sobre el nivel de 'engagement' de los trabajadores en las diferentes dimensiones. Esta información es crucial, ya que el grado de compromiso tiene implicaciones directas en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de talento en las instituciones.

### Figura 13

*Respuestas del personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno frente al engagement laboral en la dimensión de Vigor.*



En la figura 13, muestra un perfil preocupante sobre el vigor en el lugar de trabajo. La mayor proporción de respuestas se inclina hacia la disconformidad con respecto a la vitalidad y el dinamismo en las funciones laborales. Un significativo 50% de los participantes discrepa con la afirmación de sentirse vigorosos, sugiriendo una percepción de fatiga o falta de energía en sus roles.

Además, casi una quinta parte (19.7%) de los encuestados manifiestan un desacuerdo rotundo, lo que podría indicar una desconexión aún más profunda entre sus expectativas de rol y su estado de ánimo energético en el trabajo.

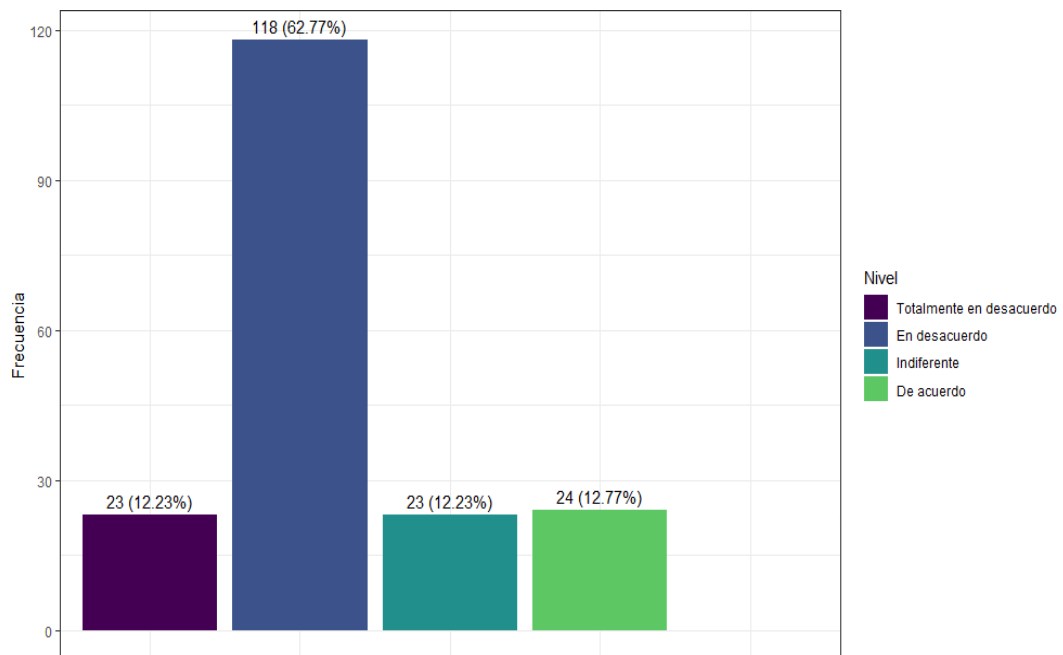
Por otro lado, un 16.5% de los trabajadores se posicionan a favor de sentir vigor, lo que podría reflejar un segmento del personal que aún mantiene un nivel de energía y entusiasmo adecuado. Sin embargo, esta cifra es relativamente baja y podría ser un indicativo de que las políticas actuales de gestión del personal requieren ajustes para fomentar un ambiente laboral más estimulante y dinámico.

La categoría de 'Indiferente' refleja un 13.8%, lo que podría interpretarse como una falta de compromiso emocional con el trabajo o una sensación de ambivalencia hacia la experiencia laboral.



**Figura 14**

*Respuestas del personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno frente al engagement laboral en la dimensión de Dedicación*



En la figura 14, en la dimensión de Dedicación muestra una tendencia clara hacia el desacuerdo con respecto al compromiso afectivo y la identificación con el trabajo; en un 62.77% de los participantes expresaron estar en desacuerdo con sentirse dedicados a su trabajo, lo cual señala que el trabajo que realizan les entusiasma o motiva, para realizar sus funciones con mayor empeño.

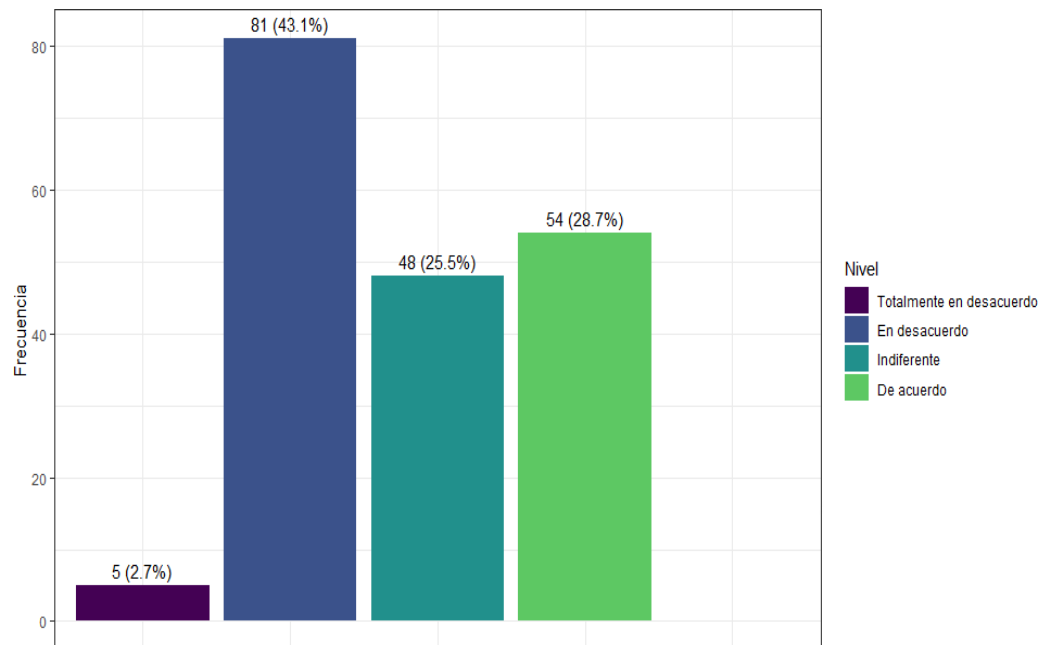
El grupo de los que están "Totalmente en desacuerdo" y los "Indiferentes" representan cada uno el 12.23% de las respuestas, sumando juntos aproximadamente un cuarto de la población encuestada. Estas cifras sugieren que hay un segmento significativo de empleados que o bien no sienten un vínculo fuerte con su labor o están ambivalentes en cuanto a su compromiso emocional con sus tareas y objetivos laborales.

La proporción de empleados que están de acuerdo con sentirse dedicados al trabajo es idéntica a la de los indiferentes, con un 12.77%, indicando que solo una minoría se siente comprometida con su rol profesional. Este es un hallazgo relevante, dado que la dedicación es un componente fundamental del compromiso laboral y puede influir fuertemente en la eficacia y la eficiencia del personal.

Es notorio que no haya respuestas en la categoría de "Totalmente de acuerdo", lo que evidencia una ausencia completa de una fuerte dedicación laboral en la muestra estudiada.

### Figura 15

*Respuestas del personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno frente al engagement laboral en la dimensión de Absorción.*



En la figura 15, los datos recolectados en la dimensión de Absorción refleja que un 43.1% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo en cuanto a sentirse absorbidos por su trabajo. Esta cifra indica que los trabajadores encuentran dificultades para sumergirse en sus tareas, lo cual podría estar relacionado con diversos factores como el ambiente de trabajo, la naturaleza de las tareas, o la correspondencia entre las habilidades del empleado y los desafíos del trabajo.

Por otro lado, el 25.5% se mantienen indiferentes. Esto se interpreta como una señal de que una proporción significativa del personal no siente ni rechazo ni atracción particular hacia sus actividades laborales en términos de absorción.

Asimismo 28.7% están de acuerdo es bastante cercano a la cantidad de individuos que se muestran indiferentes. Esto sugiere que hay un equilibrio entre

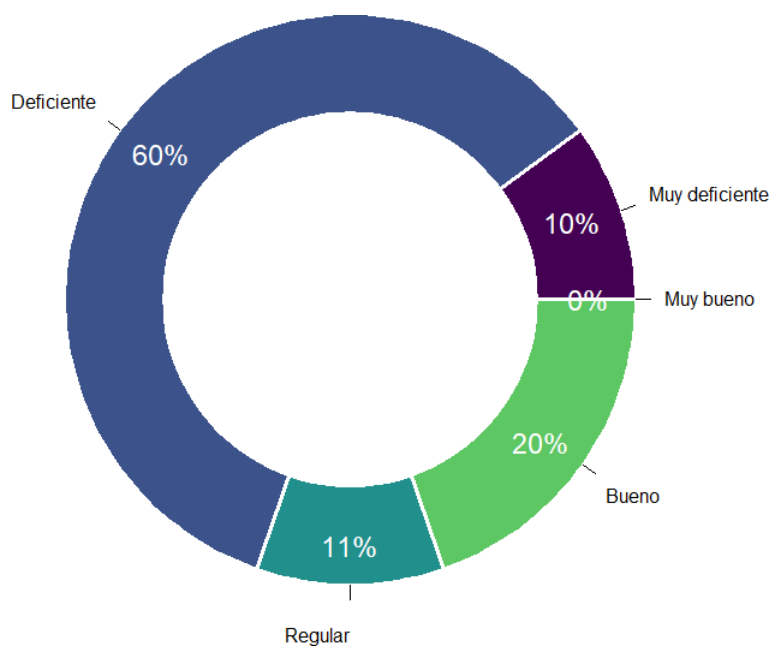
aquellos que pueden experimentar absorción y aquellos que no tienen una opinión fuerte o no experimentan dicho estado frecuentemente.

El hecho de que solo un pequeño porcentaje (2.7%) esté totalmente en desacuerdo podría verse como un aspecto positivo, implicando que hay pocos empleados que se sienten completamente desconectados de sus actividades laborales.

La ausencia de respuestas en la categoría de "Totalmente de acuerdo" es una señal de alarma, ya que indica que ningún empleado se siente plenamente inmerso en su trabajo al nivel más alto de absorción posible. Este es un aspecto crucial para el desarrollo de estrategias de gestión de recursos humanos, ya que la absorción en el trabajo está vinculada con una mayor productividad y satisfacción laboral.

### Figura 16

*Nivel de Engagement Laboral del Personal CAS de las Universidades Públicas de la Región Puno*



En la figura 16, la interpretación de los datos nos ofrece una imagen reveladora de la situación actual del engagement laboral. Predominantemente, con un 60%, los trabajadores presentan un nivel bajo de engagement, lo que señala un área crítica que la organización necesita explorar y mejorar. Esta tendencia

mayoritaria apunta hacia un posible déficit en la motivación, la implicación y la lealtad que los trabajadores sienten hacia su entorno laboral.

Por otro lado, la categoría “Regular”, que representa el 20% de las respuestas, sugiere que hay prácticas vigentes dentro de la organización que están generando niveles satisfactorios de compromiso entre un segmento de la plantilla. Es esencial identificar y fortalecer estos aspectos positivos para construir sobre la base de lo que ya se está haciendo bien.

La presencia del 11% en la categoría 'Alto' indica una posición neutral que puede estar reflejando una experiencia de trabajo balanceada, sin factores que destaquen por influir positiva o negativamente en el compromiso del empleado.

La categoría 'Muy bajo', aunque menor con un 10%, es significativa y debe ser motivo de análisis profundo, ya que estos empleados podrían estar experimentando los niveles más bajos de satisfacción y compromiso, afectando no solo su rendimiento, sino también el clima laboral general.

La ausencia de respuestas en la categoría 'Muy Alto' es un llamado de atención y una clara indicación de que hay oportunidades sustanciales para elevar la experiencia laboral al nivel más alto de engagement posible.

#### **4.1.4 Determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022.**

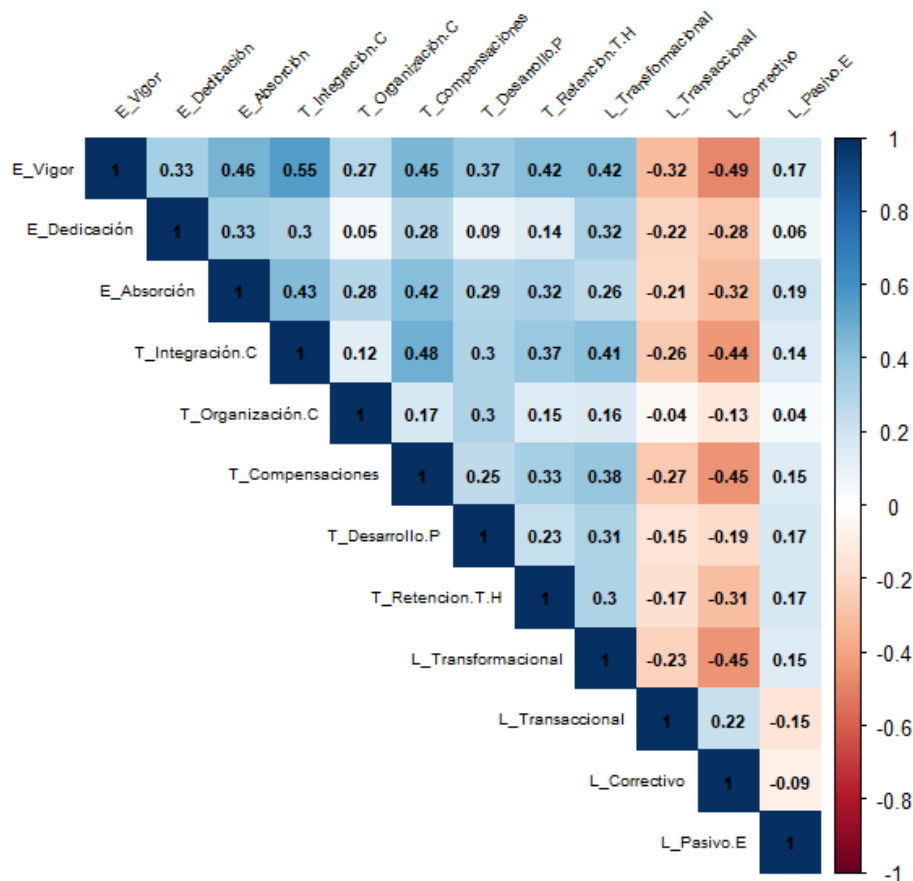
El nivel de engagement laboral, considerado como un indicador clave del desempeño y la satisfacción en el trabajo, es influenciado por múltiples factores, entre los cuales la gestión del talento humano y los estilos de liderazgo son especialmente prominentes. Esta sección se dedica a descifrar la complejidad de estas relaciones a través del coeficiente de correlación de Spearman, poniendo especial énfasis en cómo estas variables independientes - la gestión del talento y los estilos de liderazgo - correlacionan con la variable dependiente del engagement laboral.

Mediante este análisis correlacional, se busca comprender la magnitud e implicaciones de la influencia que ejercen las prácticas de gestión y el liderazgo

sobre el compromiso de los empleados. Al centrarnos en el engagement como resultado de interés, las correlaciones por dimensiones permitirán identificar áreas específicas de acción para los gestores y líderes que buscan fomentar un entorno laboral más motivador y productivo.

**Figura 17**

*Matriz de correlación de Spearman entre las dimensiones de Engagement laboral, Gestión del Talento Humano y Estilos de liderazgo.*



En la figura 17, analizando el engagement laboral, observamos que todas las dimensiones (Vigor, Dedicación y Absorción) presentan correlaciones positivas con la mayoría de las prácticas de gestión del talento humano. Esto sugiere que a medida que las prácticas de integración, organización, compensaciones, desarrollo, y retención del talento humano se fortalecen, también lo hace el engagement de los empleados en su trabajo. Por ejemplo, la dimensión de Vigor muestra una fuerte correlación con la Integración del talento humano (0.55), indicando que los esfuerzos para integrar al personal están particularmente

asociados con el aumento de energía y esfuerzo sostenido que los empleados están dispuestos a invertir en su trabajo.

En cuanto a los estilos de liderazgo, el estilo Transformacional muestra correlaciones positivas moderadas con todas las dimensiones del engagement, lo que refleja que este estilo de liderazgo, caracterizado por la motivación y la inspiración, puede fomentar un mayor compromiso laboral. Por otro lado, el estilo Transaccional y el Correctivo muestran correlaciones negativas con las dimensiones del engagement, lo que puede interpretarse como una asociación entre estos estilos de liderazgo y menores niveles de energía, dedicación y absorción en el trabajo. Es notable que el estilo Transaccional tenga una correlación negativa bastante fuerte con el Vigor (-0.32) y el Correctivo con la Dedicación (-0.28), sugiriendo un posible impacto desmotivador de estos estilos en dichas dimensiones de engagement.

Por último, el estilo Pasivo/Evitativo muestra en general correlaciones más débiles y dispersas con las dimensiones del engagement y la gestión del talento humano, lo que podría interpretarse como una menor influencia directa de este estilo en el compromiso y gestión del personal.

**Tabla 7**

*Tabla de contingencia entre Engagement Laboral y Gestión del Talento Humano*

| Engagement Laboral | Gestión del Talento Humano |            |         |       |           |
|--------------------|----------------------------|------------|---------|-------|-----------|
|                    | Muy Deficiente             | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno |
| Muy Deficiente     | 4                          | 15         | 0       | 0     | 0         |
| Deficiente         | 23                         | 89         | 0       | 0     | 0         |
| Regular            | 1                          | 12         | 7       | 0     | 0         |
| Bueno              | 0                          | 22         | 11      | 4     | 0         |
| Muy Bueno          | 0                          | 0          | 0       | 0     | 0         |

La tabla 7, revela una clara relación entre el engagement laboral y la percepción de la gestión del talento humano. Predominantemente, los empleados que califican negativamente la gestión del talento también tienden a reportar bajos

niveles de engagement, con la mayor concentración de respuestas en la intersección de "Deficiente" para ambas variables. Esto implica que la insatisfacción con la gestión del talento podría estar influenciando negativamente el compromiso de los empleados con su trabajo.

Es notable la ausencia total de respuestas en las categorías de "Muy Bueno" tanto para el engagement laboral como para la gestión del talento humano, indicando que podría existir un techo en la percepción de las prácticas de gestión dentro de la organización que limita alcanzar un engagement laboral óptimo. La minoría de empleados que se sienten moderadamente comprometidos con su trabajo perciben la gestión del talento humano como "Regular" o "Deficiente", sugiriendo que para elevar el engagement es crítico mejorar las estrategias de gestión de talento en la institución.

**Tabla 8**

*Tabla de contingencia entre Engagement Laboral y Estilos de Liderazgo*

| Engagement Laboral | Estilos de Liderazgo |            |         |       |           |
|--------------------|----------------------|------------|---------|-------|-----------|
|                    | Muy Deficiente       | Deficiente | Regular | Bueno | Muy Bueno |
| Muy Deficiente     | 10                   | 9          | 0       | 0     | 0         |
| Deficiente         | 2                    | 97         | 2       | 11    | 0         |
| Regular            | 3                    | 4          | 10      | 3     | 0         |
| Bueno              | 3                    | 31         | 1       | 2     | 0         |
| Muy Bueno          | 0                    | 0          | 0       | 0     | 0         |

En la tabla 8, de contingencia muestra la relación entre los niveles de engagement laboral y los estilos de liderazgo evaluados por los empleados. Observamos que la categoría "Deficiente" en estilos de liderazgo es la más prevalente entre los empleados, independientemente de su nivel de engagement.

En particular, 97 empleados con un engagement considerado "Deficiente" también perciben un liderazgo "Deficiente". Esto podría indicar una correlación entre una percepción negativa del liderazgo y un bajo nivel de engagement laboral. Por otro lado, no hay empleados con un nivel de "Muy bueno" en engagement, lo

que sugiere que el nivel más alto de compromiso no se alcanzó entre los encuestados.

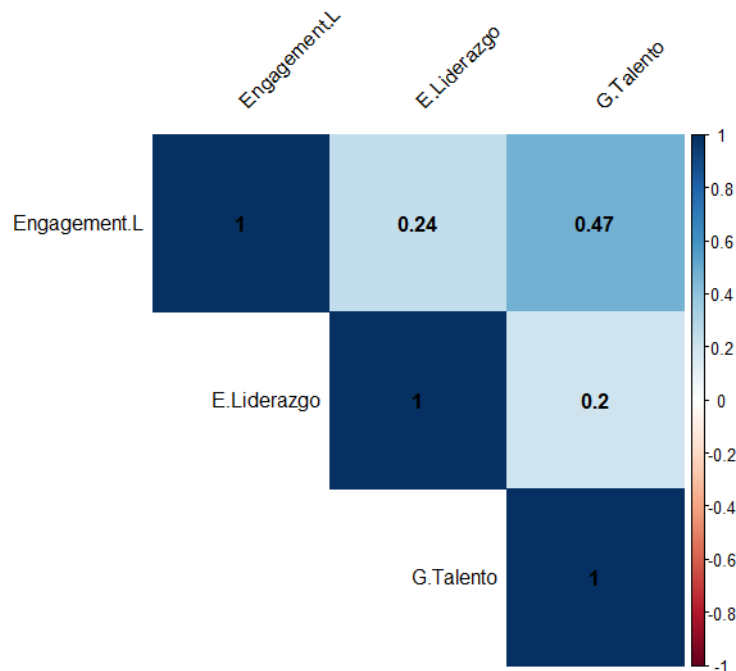
Es notable que, a medida que mejora la percepción del estilo de liderazgo (pasando de "Deficiente" a "Bueno"), hay menos empleados que se encuentran en los niveles más bajos de engagement ("Muy deficiente" y "Deficiente"). Esto puede implicar que una percepción más favorable del liderazgo podría estar asociada con niveles ligeramente más altos de engagement laboral. Sin embargo, el número de empleados en la categoría de liderazgo "Bueno" sigue siendo bajo en comparación con la categoría "Deficiente", lo que sugiere que hay espacio para mejorar tanto en los estilos de liderazgo como en los niveles de engagement laboral.

Con los resultados previos en mente, avanzaremos ahora hacia una presentación más profunda y matizada de las relaciones entre las tres variables clave de nuestro estudio: Gestión del Talento Humano, Estilos de Liderazgo y Engagement Laboral. Utilizaremos la matriz de correlaciones de Spearman para examinar cómo estas variables interactúan entre sí, identificando posibles sinergias o conflictos.



**Figura 18**

*Matriz de Correlación de Spearman entre Engagement Laboral, Gestión del Talento Humano y Estilos de Liderazgo*



En la figura 18, en el estudio de la dinámica laboral contemporánea, esta matriz de correlación de Spearman revela cómo interactúan el engagement laboral, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano. Comenzamos con la conexión más destacada: un coeficiente de 0.47 entre el engagement laboral y la gestión del talento humano. Esto señala una asociación positiva considerable, lo que sugiere que prácticas robustas de gestión del talento, como el desarrollo de habilidades y el reconocimiento de logros, podrían ser fundamentales para fomentar un mayor compromiso y satisfacción laboral. Tal correlación subraya la gestión del talento como un posible catalizador para mejorar la moral y la productividad de los empleados.

En cuanto a los estilos de liderazgo, su vínculo con el engagement laboral es positivo, aunque más moderado, con un coeficiente de 0.24. Esta relación apunta a que la manera en que los líderes interactúan y dirigen a sus equipos tiene un impacto discernible en el nivel de compromiso de los empleados, aunque menos decisivo que el de la gestión del talento. La implicación aquí es que el

liderazgo eficaz complementa, pero no reemplaza las políticas de gestión del talento en la promoción del engagement.

Finalmente, la correlación entre estilos de liderazgo y gestión del talento es la más débil de las tres, con un coeficiente de 0.20, indicando que, mientras que estos factores están alineados, cada uno contribuye de manera más independiente al clima organizacional. Esta sutil interconexión sugiere que, aunque el liderazgo influye en la gestión del talento, hay otros elementos en juego que determinan cómo el talento es manejado y desarrollado. La implementación estratégica de prácticas de liderazgo y gestión podría, por lo tanto, ser ajustada para maximizar el engagement laboral.

#### 4.1.5 Contrastación de hipótesis

##### A. Contrastación de hipótesis general

La prueba de correlación de Spearman se ha realizado para determinar la relación entre tres variables clave en el entorno laboral: el engagement laboral, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano. Esta prueba no paramétrica es adecuada para medir la fuerza y dirección de la asociación entre las variables.

**Hipótesis estadística:**

Prueba de correlación de Spearman.

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una correlación significativa entre las variables en estudio.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una correlación significativa entre las variables en estudio.

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} < \alpha$  (0.05), no rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} \geq \alpha$  (0.05)

**Tabla 9**

*Resultados de la Prueba de correlación de Spearman entre Engagement Laboral, Gestión del Talento Humano y Estilos de Liderazgo*

|  | S       | p-valor              | Coefficiente de Correlación (rho) |
|--|---------|----------------------|-----------------------------------|
| <b>Engagement Laboral y Estilos de Liderazgo</b>         | 845,728 | 0.001095             | 0.2363                            |
| <b>Engagement Laboral y Gestión del Talento Humano</b>   | 587,487 | 0.0000000000<br>1071 | 0.4695                            |
| <b>Gestión del Talento Humano y Estilos de Liderazgo</b> | 881,224 | 0.00493              | 0.2043                            |

En la relación entre los estilos de liderazgo y engagement laboral, se observa un p-valor de 0.001095. Dado que este valor es significativamente menor que el umbral de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una correlación estadísticamente significativa entre estas dos variables. Aunque la correlación no es muy fuerte ( $\rho = 0.2363035$ ), sugiere que cambios en el estilo de liderazgo podrían estar asociados con cambios en el nivel de engagement laboral.

En cuanto a la relación entre la gestión del talento humano y el engagement laboral, el p-valor es aún más pequeño, prácticamente nulo ( $p = 0.00000000001071$ ), lo que implica un rechazo contundente de la hipótesis nula. Esto indica una correlación positiva y fuerte ( $\rho = 0.4694964$ ) entre cómo se gestiona el talento humano y el engagement de los empleados. Este resultado enfatiza la gestión de talento como un factor crucial en la influencia del engagement laboral.

Finalmente, entre los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano, se encontró un p-valor de 0.00493, lo que también indica que se rechazar la hipótesis nula, y se acepta que hay una relación positiva entre estas variables, aunque la correlación es moderada ( $\rho = 0.2042507$ ). Esto señala que, aunque el impacto de los estilos de liderazgo en la gestión de talento no es tan robusto como en el caso del engagement laboral, sigue siendo significativo.

En general estos resultados indican que, tanto el estilo de liderazgo como la gestión del talento humano están significativamente relacionados con el engagement laboral. Los p-valores obtenidos en cada caso apoyan fuertemente la idea de que no son relaciones aleatorias, sino que existe una conexión real y medible.

#### B. Contrastación de hipótesis específica 1

En este análisis, se busca determinar el nivel de la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno mediante una prueba estadística de Chi-cuadrado.

##### **Hipótesis estadística:**

Para la prueba de Chi-cuadrado, las hipótesis se definen de la siguiente manera:

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No hay diferencia significativa en las percepciones sobre la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe diferencia significativa en las percepciones sobre la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno.

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$  si p-valor  $< \alpha$  (0.05), no rechazar  $H_0$  si p-valor  $\geq \alpha$  (0.05)

#### **Tabla 10**

*Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de la percepción global del personal administrativo sobre la Gestión del Talento Humano en las Universidades Públicas de la Región Puno.*

| Variable                   | Valor   | gl | p-valor |
|----------------------------|---------|----|---------|
| Gestión del talento humano | 348.383 | 4  | 0.000   |

El valor de Chi-cuadrado obtenido es de 348.383 con 4 grados de libertad. El valor p es de 0.000, lo cual es menor que el nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis nula y concluir que hay una diferencia

significativa en las percepciones sobre la gestión del talento humano en estas universidades.

Esto respalda la afirmación de que la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno es percibida como deficiente por los encuestados, en consonancia con los resultados mostrados anteriormente en el gráfico de anillo (figura 16).

Esta prueba de hipótesis indica solamente que las proporciones en las diferentes categorías no son iguales, pero no indica cual proporción es la mayor, es por ello que, en esta sección siguiente de la investigación, se lleva a cabo un análisis de las proporciones de las categorías de percepción sobre la "Gestión del Talento Humano". La categoría "Deficiente" se ha establecido como el punto focal del análisis comparativo frente a las otras categorías. Para determinar si existe una proporción significativamente mayor de percepciones "Deficientes" en comparación con las otras categorías, se utiliza la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson por pares cuyos resultados son los siguientes.

**Hipótesis estadística:**

Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson para comparación de proporciones por pares.

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una proporción mayor de percepciones "Deficientes" comparada con las otras categorías.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** La proporción de percepciones "Deficientes" es mayor que las de las otras categorías.

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} < \alpha$  (0.05), no rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} \geq \alpha$  (0.05)

**Tabla 11**

*Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson por pares de las percepciones "Deficientes" comparadas con las otras categorías.*

|                                    | Proporción<br>n<br>'Deficiente<br>, | Proporción<br>Comparada | Chi-<br>cuadrado | P-valor  | Intervalo de<br>Confianza<br>95% |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|------------------|----------|----------------------------------|
| Deficiente vs<br>Muy<br>deficiente | 0.734                               | 0.149                   | 131              | 1.58e-30 | [0.517, 1]                       |
| Deficiente vs<br>Regular           | 0.734                               | 0.0957                  | 158              | 1.74e-36 | [0.575, 1]                       |
| Deficiente vs<br>Bueno             | 0.734                               | 0.0213                  | 203              | 2.11e-46 | [0.657, 1]                       |
| Deficiente vs<br>Muy bueno         | 0.734                               | 0                       | 218              | 1.22e-49 | [0.681, 1]                       |

Cada una de las comparaciones muestra un p-valor significativamente menor que el nivel de significancia alfa ( $\alpha = 0.05$ ), lo cual sugiere un rechazo contundente de la hipótesis nula. En términos estadísticos, existe una diferencia muy significativa entre la proporción de respuestas "Deficientes" y cada una de las otras categorías de percepción. Los intervalos de confianza del 95% no incluyen el valor cero y no se superponen con la proporción de las categorías comparadas, lo que refuerza aún más la evidencia en contra de la hipótesis nula.

Esta uniformidad en los resultados señala que las percepciones "Deficientes" son más prevalentes y sugiere una tendencia preocupante hacia una valoración negativa de la gestión del talento humano en estas instituciones. Estos hallazgos no sólo son estadísticamente significativos, sino que también son indicativos de áreas prioritarias que requieren atención y mejora en las políticas y prácticas de gestión del talento humano en las universidades públicas de la región Puno.

### C. Contrastación de hipótesis específica 2

Para investigar la presencia y preferencia de estilos de liderazgo en las Universidades Públicas de la Región Puno, se han comparado los porcentajes de respuestas en la categoría "De acuerdo" entre diferentes estilos de liderazgo mediante la prueba de chi cuadrado de Pearson por pares. Los resultados de estas

comparaciones se presentan a continuación en forma tabulada para facilitar su interpretación.

**Hipótesis estadística:**

Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson para comparación de proporciones por pares.

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** La proporción de respuestas "De acuerdo" para el liderazgo transaccional es menor o igual a los demás estilos de liderazgo.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** La proporción de respuestas "De acuerdo" para el liderazgo transaccional es mayor en comparación con los demás estilos.

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} < \alpha$  (0.05), no rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} \geq \alpha$  (0.05)

**Tabla 12**

*Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson por pares de las respuestas "De acuerdo" entre el liderazgo transaccional y los demás estilos de liderazgo*

|                                    | Proporción Transaccional | Proporción Comparada | Chi-cuadrado | P-valor  | Intervalo de Confianza 95% |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------|----------|----------------------------|
| Transaccional vs. Transformacional | 0.617                    | 0                    | 168          | 1.14e-38 | [0.559, 1]                 |
| Transaccional vs. Correctivo       | 0.617                    | 0.394                | 18.8         | 7.38e-06 | [0.141, 1]                 |
| Transaccional vs. Pasivo/Evitador  | 0.617                    | 0.0106               | 161          | 4.38e-37 | [0.547, 1]                 |

Los p-valores obtenidos en cada comparación son significativamente menores que el nivel de significancia  $\alpha$  de 0.05, lo que indica un rechazo contundente de la hipótesis nula en cada caso. Estadísticamente, esto sugiere una preferencia y reconocimiento significativamente mayor hacia el estilo de liderazgo transaccional en comparación con los estilos transformacional, correctivo y pasivo/evitador. Los intervalos de confianza del 95% corroboran estas diferencias, indicando que no solo son estadísticamente significativas sino también prácticamente relevantes, ya que no incluyen el valor neutro (0) y

demuestran una clara separación de proporciones en favor del liderazgo transaccional.

#### D. Contrastación de hipótesis específica 3

Para profundizar en el entendimiento del engagement laboral en las Universidades Públicas de la región Puno, se aplicó un análisis estadístico estructurado en dos fases. En la primera, se buscó determinar si existían diferencias significativas en el engagement general, y en la segunda, se comparó específicamente la proporción de respuestas "Deficientes" con las demás categorías para evaluar su preponderancia.

##### **Hipótesis estadística:**

Para la prueba de Chi-cuadrado, las hipótesis se definen de la siguiente manera:

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No hay diferencia significativa en el engagement laboral en las Universidades Públicas de la región Puno.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa en el engagement laboral en las Universidades Públicas de la región Puno.

**Regla de decisión:** Rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} < \alpha$  (0.05), no rechazar  $H_0$  si  $p\text{-valor} \geq \alpha$  (0.05)

**Tabla 13**

*Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado del Engagement Laboral del personal administrativo CAS en las Universidades Públicas de la Región Puno*

| Variable           | Valor  | gl | p-valor |
|--------------------|--------|----|---------|
| Engagement Laboral | 202.27 | 4  | 0.000   |

El análisis Chi-cuadrado aplicado a la variable engagement laboral resultó en un valor de Chi-cuadrado de 202.27 con 4 grados de libertad. El p-valor es extremadamente bajo ( $p = 0.000$ ), lo cual es significativamente menor que el nivel de significancia  $\alpha$  de 0.05. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y concluimos que hay una diferencia significativa en las percepciones sobre el engagement laboral en estas universidades.



Este resultado es coherente con los hallazgos visuales presentados anteriormente en el gráfico de anillo (gráfico 16), sugiriendo que la experiencia de engagement laboral varía significativamente entre los encuestados.

Para la comparación de la categoría "Deficiente" frente a las otras, se utilizó la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson por pares. Las hipótesis para cada par de comparaciones son:

**Hipótesis estadística:**

Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson para comparación de proporciones por pares.

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** No existe una proporción mayor de percepciones "Deficientes" en comparación con la categoría específica.

**Hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>):** La proporción de percepciones "Deficientes" es mayor que la de la categoría específica.

**Regla de decisión:** Rechazar H<sub>0</sub> si p-valor <  $\alpha$  (0.05), no rechazar H<sub>0</sub> si p-valor  $\geq \alpha$  (0.05)

**Tabla 14**

*Resultados de la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson por pares de las percepciones "Deficientes" comparadas con las otras categorías*

|                              | Proporción 'Deficiente' | Proporción Comparada | Chi-cuadrado | P-valor  | Intervalo de Confianza 95% |
|------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|----------|----------------------------|
| Deficiente vs Muy deficiente | 0.596                   | 0.101                | 101          | 3.9e-24  | [0.426, 1]                 |
| Deficiente vs Regular        | 0.596                   | 0.106                | 98.8         | 1.39e-23 | [0.42, 1]                  |
| Deficiente vs Bueno          | 0.596                   | 0.197                | 62.5         | 1.31e-15 | [0.323, 1]                 |
| Deficiente vs Muy bueno      | 0.596                   | 0                    | 160          | 7.22e-37 | [0.537, 1]                 |

En cada comparación, los p-valores son notablemente inferiores a 0.05, lo que lleva a un rechazo firme de la hipótesis nula. Estadísticamente, esto señala una prevalencia significativamente mayor de percepciones "Deficientes" de engagement laboral comparadas con cada una de las otras categorías. Los intervalos de confianza del 95% demuestran esta diferencia, ya que no contienen el valor cero y no se superponen con las proporciones de las demás categorías.

Esta consistencia subraya una tendencia alarmante hacia una valoración negativa del engagement laboral en las instituciones estudiadas. Desde una perspectiva estadística, estos resultados no solo son significativos, sino que ponen en relieve áreas prioritarias para intervenciones orientadas a mejorar el compromiso y satisfacción laboral en las universidades públicas de la región Puno

#### **4.1.6 Proponer un plan de mejora de gestión de talento humano y estilos de liderazgo para elevar el engagement laboral de los servidores bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno.**

##### A. Introducción

En este capítulo se presenta el plan de mejora diseñado específicamente para las instituciones universitarias públicas que fueron objeto de estudio. Este plan se estructura en torno a un objetivo general, objetivos específicos y actividades específicas con el propósito de elevar los niveles de compromiso de los colaboradores. Su enfoque se centra en la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional y transaccional por parte de los líderes, así como en la formulación de nuevas estrategias para mejorar la gestión del talento humano. Los elementos clave de este plan incluyen:

- Trabajar con los líderes para alinear un perfil que combine liderazgo transformacional y transaccional.
- Generar nuevas estrategias destinadas a mejorar la gestión del talento humano.
- Es importante destacar que el líder desempeña un papel fundamental como aliado principal para la implementación efectiva de este plan de mejora en la práctica. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de este rol en cada equipo y, en general, en toda la organización. Se busca la participación activa de jefes de oficina y colaboradores, quienes respaldarán y garantizarán la ejecución adecuada de las actividades planificadas.

##### B. Objetivo

Incrementar los niveles de *engagement* en los colaboradores de las instituciones públicas universitarias de la ciudad de Puno, a través de la implementación de estrategias para una mejor gestión del talento humano, y el



propicio del estilo de liderazgo transformacional, a través de la potenciación de habilidades y trabajo en equipo.

### C. Ámbito de aplicación

Esto se desarrollará en las universidades públicas de la región Puno

D. Actividades a realizar

**Tabla 15**

*Plan de mejora de gestión de talento humano y estilos de liderazgo para elevar el engagement laboral de los servidores bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno.*

| Objetivo   | Estrategia  | Actividad  | Meta  | Indicador   | Recursos          | Tiempo  | Responsable      |
|--|---|--|---|---|-------------------|---------|------------------|
| Estrategias para mejorar el Gestión del Talento Humano | Capacitación sobre la norma de procesos de la gestión de talento humano   | Taller sobre la aplicación de la ficha de inducción al personal nuevo  | Cumplimiento al 100% de las inducciones al personal nuevo | Número de inducciones realizadas / N° total de inducciones previstas      | Equipo de trabajo | 3 horas | Recursos Humanos |
|  |   | Taller sobre el desarrollo y la aplicación de la evaluación de desempeño   | 01 evaluación de desempeño                                | Número de mediciones realizadas / N° total de evaluaciones de desempeño   | Equipo de trabajo | 3 horas | Recursos Humanos |
|  |   | Taller para identificar y definir las necesidades de capacitación, a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación | 01 plan de desarrollo de personal                         | Número planes de desarrollo / N° total de planes de desarrollo            | Equipo de trabajo | 5 horas | Recursos Humanos |
|  | Implementación, seguimiento y monitoreo de las capacitaciones y las acciones que aseguren la participación de los servidores. |  | 100% de capacitaciones ejecutadas                         | Número de capacitaciones ejecutadas/ N° total de capacitaciones previstas | Equipo de trabajo | 3 horas | Recursos Humanos |

| Objetivo  | Estrategia  | Actividad   | Meta   | Indicador  | Recursos          | Tiempo  | Responsable      |
|---|---|---|--|--|-------------------|---------|------------------|
| Desarrollo Profesional                            |   | Taller implementar el plan de desarrollo de personal gramas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. | 100% asistencia de jefes de la oficina de recursos humanos y colaboradores CAS | Número de colaboradores que participaron del taller / N° Totalde colaboradores | Equipo de trabajo | 4 horas | Recursos Humanos |
|   |   | Implementa programas de reconocimiento por logros y contribuciones destacadas.  | 3 programas de reconocimiento de logros  | Número de programas de reconocimiento de logros implementados                  | Equipo de trabajo | Anual   | Recursos Humanos |
| Reconocimiento y Reconcompensas                   |   | Ofrece incentivos y beneficios que valoren el esfuerzo y el rendimiento.  |  | Número de reconocimientos realizados   | Equipo de trabajo | Anual   | Recursos Humanos |
| Propiciar el estilo de Liderazgo Transformacional | Sociabilización de los resultados obtenidos en la investigación | Taller N°1: explicar el significado, importancia de la investigación  | 100% de jefes de oficina   | Número de líderes que participaron del taller / N° total de jefes de oficina   | Equipo de trabajo | 4 horas | Recursos Humanos |
|   |   | Taller N°2: mostrar los resultados del nivel de gestión del talento humano, estilos de liderazgo predominante, y el nivel de engagement de los      | 100% de jefes de oficina   | Número de líderes que participaron del taller / N° total de jefes de oficina   | Equipo de trabajo | 4 horas | Recursos Humanos |

| Objetivo | Estrategia                                       | Actividad   | Meta  | Indicador   | Recursos          | Tiempo                               | Responsable      |
|----------|--|---|---|---|-------------------|--------------------------------------|------------------|
|          |  | trabajadores para el régimen laboral N° 1057  |   |   |                   |                                      |                  |
|          |  | Llegar a un acuerdo y comprometerlos a utilizar las herramientas y estrategias que se han dado a conocer en los talleres de sensibilización.  | 100% jefes de oficina                                     | Número de acuerdos firmados / N° total de jefes de oficina                    | Equipo de trabajo | 2 horas (al finalizar el taller N°2) | Recursos Humanos |
|          | Identificación de brechas de conocimiento        | Sesión de trabajo donde los líderes colaboran para identificar sus estilos de liderazgo personales y trabajar de manera conjunta en la creación del perfil del líder ideal. Este perfil integra las características y enfoques tanto del liderazgo transformacional como del liderazgo transaccional. | Identificación individual del estilo de liderazgo actual. | Aprobación de documento N° de resultados obtenidos / Número total, de líderes | Equipo de trabajo | 4 horas                              | Recursos Humanos |
|          | Plan de desarrollo de habilidades y competencias | Realización de talleres basados en los resultados individuales para   | Cumplimiento al 100% del plan de capacitación.            | N° de talleres y/o capacitaciones programadas / Número de                     | Equipo de trabajo | 1 año                                | Recursos Humanos |

| Objetivo   | Estrategia  | Actividad  | Meta                            | Indicador                                    | Recursos   | Tiempo           | Responsable |
|--|---|--|---------------------------------|--|------------|------------------|-------------|
|  |   | disminuir las discrepancias con el perfil ideal. |                                 | talleres y/o capacitaciones llevadas a cabo. |            |                  |             |
| Aseguramiento del cumplimiento del compromiso obtenido | Reunión con colaboradores acerca de los cambios en las prácticas y gestión de equipos de los líderes. | 10 reuniones                                     | Número de reuniones realizadas  | Equipo de trabajo                            | 2 semanas  | Recursos Humanos |             |
|  | Llevar a cabo la medición de estilos de liderazgo para identificar avances.                           | 2 mediciones al año                              | Número de mediciones realizadas | Equipo de trabajo                            | I Semestre | Recursos Humanos |             |

## 4.2 Discusión

En los resultados de este estudio se puede apreciar que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022, lo que coincide con Agurto et al. (2020) al analizar estadísticamente todas las dimensiones del compromiso (vigor y satisfacción = 0,614\*\*; dedicación y satisfacción = 0,725\*\*; absorción y satisfacción = 0,800\*\*), se observa que todas están interrelacionadas. En cada caso, la correlación resultó ser significativa con un valor de  $p$  (0.000) de la gestión del talento humano y el engagement laboral, de igual modo, Pérez y Pedraza, (2019) indican que se han observado correlaciones entre la variable dependiente, que es el compromiso en el trabajo, y las variables independientes, que son el liderazgo, la comunicación y las tecnologías de la información y la comunicación. Estas correlaciones ayudan a establecer el grado de influencia mutua entre estas variables. Además, en el caso de la variable del liderazgo, se resalta la amplia influencia que ejerce sobre los empleados. El nivel de confiabilidad obtenido a través del análisis fue de 0.958, lo que indica una alta confiabilidad en los datos. La puntuación media obtenida en la variable de compromiso en el trabajo fue de 51, lo cual se sitúa en el rango de "Casi siempre". Esto se traduce en un límite inferior de 47.6 y un límite superior de 58.8.

De los resultados obtenidos sobre el nivel de la Gestión del talento humano en las universidades públicas de la región Puno es percibido como deficiente, lo cual coincide con los resultados de Romero (2019) en donde manifiesta que a eficacia de la administración del recurso humano en la UGEL Tahuamanu del distrito de Iberia de Madre de Dios es notablemente baja, alcanzando un 90% de deficiencia. La mayoría de los empleados expresan desacuerdo con las condiciones laborales, carecen de conexión con la institución y no reciben compensación alguna. Los elementos de la administración del recurso humano que afectan la participación activa de los empleados en la UGEL de Tahuamanu, ubicada en el distrito de Iberia en la región de Madre de Dios, son la integración de los colaboradores, con un coeficiente de 0.427; la organización de los colaboradores, que registró un valor de 0.571; y la retención del personal, con un resultado de 0.481. Estos valores son significativos, ya que las significancias fueron inferiores al 5%, lo que confirma una relación directa entre el indicador y la variable analizada. Asimismo Farro y Nauca (2022) indican que esto se debe a que no se realiza una adecuada gestión del talento humano, en gran parte porque solo se centra en actividades rutinarias



como la incorporación de nuevos empleados, administración de salarios y control de asistencia.

De los resultados obtenidos sobre el estilo de liderazgo predominante en las universidades públicas de la región Puno, se tiene que hay una preferencia y reconocimiento significativamente mayor hacia el estilo de liderazgo transaccional en comparación con los estilos transformacional, correctivo y pasivo/evitador., lo cual no coincide con los resultados de Alarcón et al. (2022) que indican que el estilo más ejercido por los “jefes” de la Universidad de Pamplona son el transformacional, democrático y autocrático en nivel de ponderación, sin embargo, sus valores están muy cercanos. Entre el estilo de liderazgo transformacional y democrático suman el 49%, mientras que el autocrático es de un 22%.

El estilo democrático junto con el transformacional, son los estilos más recomendados por diferentes estudios, sin embargo, se prefiere el transformacional. Por lo que Jiménez et al. (2020) señalan que es esencial para las organizaciones modernas promover el liderazgo transformacional en la gestión de recursos humanos. Esto se debe a que un líder que emplea este enfoque de liderazgo inspira a su equipo a través de acciones que motivan y generan cambios positivos en cada miembro. Como resultado, se logran los objetivos establecidos por la institución y se establece una alineación entre los objetivos organizacionales y los individuales de los colaboradores.

Del resultado obtenido de la investigación indica un nivel bajo de engagement del personal bajo el régimen administrativo CAS de las universidades públicas de la región Puno, no coincide con lo dicho por Proaño (2020) que indica que los administrativos de la Universidad Católica del Ecuador, tienen un alto nivel de engagement lo que se reflejó en los resultados de las dimensiones de vigor con un 5.3, dedicación con 5.46 y absorción con 4.99, estos resultados se clasifican como alta en la escala de medición.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO:** Se determinó que la relación entre la gestión del talento humano y el engagement laboral, resulta ( $p = 0.0000000001071$ ), Esto indica una correlación positiva y fuerte ( $\rho = 0.4694964$ ) entre cómo se gestiona el talento humano y el engagement de los empleados. Este resultado enfatiza la gestión de talento como un factor crucial en la influencia del engagement laboral. Respecto a la relación entre los estilos de liderazgo y engagement laboral, se observa un p-valor de 0.001095 lo que indica que existe una correlación estadísticamente significativa entre estas dos variables. Aunque la correlación no es muy fuerte ( $\rho = 0.2363035$ ), sugiere que cambios en el estilo de liderazgo podrían estar asociados con cambios en el nivel de engagement laboral.

**SEGUNDO:** La gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno 2022 es deficiente en un 73% mientras que el 15% de los encuestados perciben que la gestión es muy deficiente, esto pone en riesgo el bienestar de los empleados y afecta el logro de los objetivos de la organización, es crucial establecer estrategias claras para disminuir las deficiencias en la gestión del talento humano en cuanto a integración de personas, organización de los colaboradores, compensaciones, desarrollo de personal y retención del talento humano.

**TERCERO:** El estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno es el liderazgo transaccional, en un 61.7% de los encuestados que están de acuerdo con la presencia de este estilo en sus instituciones, el liderazgo transaccional se caracteriza porque los empleados son motivados por sus intereses personales y no son influenciadas por el líder para que trasciendan sus propias expectativas en pro de la institución.

**CUARTO:** El nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022 es bajo, un nivel bajo de engagement implica una carencia de participación, interés o conexión activa en una actividad, tarea o situación. Este fenómeno puede observarse en diferentes aspectos de la vida, incluyendo el ámbito laboral, académico, relaciones interpersonales o actividades recreativas. Cuando una persona



presenta un bajo nivel de engagement, es probable que no muestre una participación completa ni un compromiso activo con la tarea o situación en cuestión.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** A los jefes de las áreas de Recursos Humanos de las universidades públicas de la región Puno, establecer lineamientos para una mejor gestión del talento humano, potenciar habilidades para el desarrollo de un estilo de liderazgo transformador, a través de la aplicación y sociabilización del plan de mejora de esa manera el engagement del personal administrativo bajo el régimen laboral CAS reflejara mayores niveles, asimismo mayor productividad y logro de los objetivos de la institución.
- SEGUNDO:** A los jefes de las áreas de Recursos Humanos de las universidades públicas de la región Puno, implementar las estrategias sugeridas en el plan de mejora para impulsar programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, implementación de programas de reconocimiento por logros y contribuciones destacadas, incentivos y beneficios que valoren el esfuerzo y el rendimiento de los trabajadores y así generar valor público.
- TERCERO:** A los jefes de las áreas de Recursos Humanos de las universidades públicas de la región Puno, establecer evaluaciones a los jefes de oficinas, implementar las estrategias sugeridas en el plan de mejora respecto de los talleres colaborativos para potencializar las habilidades de los jefes de oficina y su equipo de trabajo, hacia un liderazgo transformacional, para una mejor coordinación y articulación con los objetivos institucionales.
- CUARTO:** A los jefes de las áreas de Recursos Humanos de las universidades públicas de la región Puno, aplicar el plan de mejora propuesto que implica facilitar la comunicación descendente y ascendente, involucrar a los empleados en decisiones importantes, proporcionar recursos y herramientas adecuadas, y crear actividades en equipo siendo aspectos fundamentales que cooperarán para el que el nivel de engagement aumente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, J. C. (2019). Estilos de liderazgo y evaluación de desempeño por competencias en el hospital militar, Arequipa, 2018. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8442>
- Agurto, K. P., Mogollon, F. S., & Castillo, L. B. (2020). El papel del engagement ocupacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 112–119. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400112&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400112&lng=es&tlng=es)
- Alarcón, L. M., García, J. M., & Bolivar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1)(1), 341–363. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Revista de Temas de Coyuntura y Perspectiva*, 5 n°4, 89–121, 90–120. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es).
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (3ra Ed.). Ediciones Granica S.A.
- Arias, L., Portilla, L. M., & Villa, C. L. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia et Technica Año XIV*, 40, 117–119. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454022>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Ballesteros, C. A. (2019). La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación*, 18(1), 215–233. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. In *Transformational Leadership: Second Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bernal, I., Pedraza, N. A., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional Human capital and its relationship with organizational performance. *Revista Espacios*, Vol. 41 (22) 2020, 213–227. <https://www.revistaespacios.com>
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultura en una empresa global. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacifico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1027>
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Castro, A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23, 216–225. <https://doi.org/10.6018/analeps>
- Chávez, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Revista Perspectiva*, 19(4), 553–558. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. In *McGraw-Hill / Interamericana*. <http://hdl.handle.net/11354/1027>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra Ed.). Mc.Graw Hill.
- Cuesta, A. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Ciencias Sociales y Humanísticas*, Vol. 9(3). <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699>
- Cuesta, O. J., & Moreno, E. (2021). *El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico*. <https://doi.org/10.18634/sophiaj>
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico. In *McGraw-Hill*.

- De Lama, L., & Estrada, L. (2016). Engagement laboral y liderazgo de servicio: el rol mediador de los recursos laborales en una empresa de servicios. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacifico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1556>
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ra Ed.). Mc.Graw Hill.
- Espinoza, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Revista Diversitas - Perspectivas En Psicología*, 11, 303–317. <http://ref.scielo.org/f496f3>
- Farro, L. E., & Nauca, E. S. (2022). Gestión del talento humano en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 9/Nº 2(2), 10–24. <https://doi.org/10.26495/rce.v9i2.2318>
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22, num 77, 56–74. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Flores, G. B. (2017). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de San Martín, 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6128>
- Gallego, C., & Naranjo, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70–89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>
- Geraldo, L. A., Mera, A. R., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10 (4)(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, L., Labarthe, J., Ferreira, A., & Chiminelli, V. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, 13(2), 305–316. <https://doi.org/10.22235/cp.v13i2.1888>

Granados, C. R. (2015). *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la Contraloría General De La República (Segunda especialidad)* [Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios “ECACEN”].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/3464/40394610.pdf;jsessionid=31A8DE228F63BDA13BDCA6260E614FE4.jvm1?sequence=1>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513.

<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Herencia, C. A. (2019). La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación, 18*(1), 215–233. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A11>

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)* (Issue 18). McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial, 11*(1), 190–208. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>

Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Jiménez, A. F., Gómez, D., Rendón, J., & Peláez, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad, 8*(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>

Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. In *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* (Vol. 9). <https://www.redalyc.org/pdf/560/56012876007.pdf>

Los empleados felices son 300% más innovadores y 13% más productivos (08 de noviembre del 2017). *Diario Gestión*. Retrieved from:



<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empleados-felices-son-300-innovadores-13-productivos-149977-noticia/?ref=signwall>

- López, E., Pulido, M., & Cortés, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-20742-2>
- Lopez, F. J., & Chiclana, C. (2017). Engagement, una plataforma para el desarrollo de la persona. *Comunicación y Hombre*, 14, 54–62. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=129453532003>
- Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156). <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, 495–501. [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com)
- Mondy, R.W. & Bandy, J. (2010). Administración de Recursos Humanos. In *Administración de recursos humanos*. (Pearson) Décimo primera edición.
- Navarro, C. (2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9 (17), 133–145.
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F., & Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(I), 277–288. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Ormeño, L. R. (2020). Evaluación del Engagement en los trabajadores administrativos del SERNANP en tiempos de COVID-19, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49902>



- Pacsi, A. Y., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación de Administración*, 1, 67–71.  
<https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6.
- Pérez, B. R. (2022). Engagement y su influencia en el proceso de control de las prestaciones de salud región Puno, 2016-2018. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]  
<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19752>
- Pérez, J., & Pedraza, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos-Investigación En Sistemas de Gestión*, 11(1), 37–53.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389-4929>
- Prieto, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñoz, J. (2021). Work Engagement: New scale for its measurement. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133–142.  
<https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Proaño, J. R. (2020). El engagement en el trabajo en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, año 2020. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/38196>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). Management Eleventh Edition. *Pearson Education Limited*.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Sánchez, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255–1266.  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Rodríguez, R., Romero, L., & Ramos, D. F. (2018). La relación entre el estilo de liderazgo, el engagement y el rol mediador del job crafting en los colaboradores de una empresa de servicios de laboratorio y certificaciones en el Perú [Tesis de

Maestría, Universidad del Pacifico].

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2222>

Romero, P. E. (2017). Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5568>

Romero, R. R., & Palacini, F. (2020). Relationship between engagement levels and rotation intention levels in employees of two private companies in Asunción. *Revista Científica de La UCSA*, 7(2), 3–25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.02.003>

Romero, V. (2019). Estrategias de gestión del talento humano para mejorar el engagement de los servidores de la UGEL Tahuamanu del distrito de Iberia - Madre de Dios, 2018 [Tesis de Maestría]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/9427>

Saavedra, F., Delgado, J. M., & Saldaña, C. A. (2020). Gestión engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de las instituciones públicas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 185–198. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1484>

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. & Grau, R. (2000). Desde el «burnout» al «engagement»: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>

Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo, C. R. (2016). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18(37). <https://doi.org/10.29344/07184670.37.1003>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, December. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>

Uribe, A. F., Molina, J. M., Francoise, D., & Espinosa, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad &*



*Empresa*, 15, *num.* 25, 53–71.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano ESPOCH 2016*.

Werther, W., & Davis, K. (2004). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. In *Mc Graw Hill*.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

| PROBLEMA   | HIPOTESIS  | OBJETIVOS  | VARIABLES                                     | DIMENSIONES   | INDICADORES   | METODOLOGIA   |
|--|--|--|---|---|---|---|
| ¿Cuál es nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022? | Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022. | Determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano, estilos de liderazgo y el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno 2022. | <b>VARIABLE</b><br>Gestión del talento humano | Proceso para la integración<br><br>Proceso para la organización                             | Definición de perfiles<br>Selección de personal<br>Diseño organizacional<br><br>Evaluación del Desempeño<br>Incentivos                | <b>Diseño de la investigación</b><br>No experimental<br><b>Enfoque de la investigación</b><br>Cuantitativo.<br><b>Nivel de la investigación</b><br>Correlacional.                               |
| ¿Cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?  | La gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno es deficiente.   | Diagnosticar cómo es la gestión del talento humano en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022   |   | Proceso para recompensar<br><br>Proceso para el desarrollo<br><br>Proceso para la retención | Servicio social<br>Capacitaciones<br><br>Fomento del desarrollo del personal<br>Clima laboral   | <b>Método de investigación</b><br>deductivo - analítico<br><b>Población</b><br>211 trabajadores CAS en la UNA PUNO<br>60 trabajadores CAS en la UNAJ<br><b>TOTAL 271</b>                        |
| ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?   | El liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno   | Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las Universidades Públicas de la región Puno, 2022   | <b>VARIABLE</b><br>Estilos de liderazgo       | Liderazgo transformacional  | Calidad de vida en el trabajo<br><br>Carisma<br>Estimulación intelectual<br>Motivación inspiracional<br>Consideración individualizada | <b>Muestra</b><br>Probabilística, aleatoria simple<br>136 trabajadores CAS en la UNA PUNO<br>52 trabajadores CAS en la UNAJ<br><b>Técnica</b><br>Encuesta<br><b>Instrumento</b><br>Cuestionario |
| ¿Cuál es nivel de engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022?   | El nivel de engagement del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno es regular.  | Determinar el nivel de engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Públicas de la región Puno, 2022   | <b>VARIABLE</b><br>Engagement laboral         | Liderazgo transaccional<br><br>Liderazgo Laissez Faire                                      | Recompensa contingente<br>Dirección por excepción   |   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>¿Qué lineamientos en cuanto a gestión del talento humano y estilos de liderazgo se deben implementar para elevar el engagement laboral del personal bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Publicas de la región Puno?</p> |
|  |   |
|  | <p>Proponer lineamientos de gestión de talento humano y estilos de liderazgo para elevar el engagement laboral de los servidores bajo el régimen laboral CAS de las Universidades Publicas de la región Puno</p>                        |
|  |   |
| <p>Vigor</p>   |   |
| <p>Dedicación</p>  |   |
| <p>Absorción</p>   |   |
|  |   |
| <p>Energía y Resiliencia<br/>Voluntad de dedicación<br/>Persistencia</p> | <p>Sentido del trabajo<br/>Entusiasmo por la labor<br/>Inspiración y retos</p>  |
|  | <p>Interiorización</p>  |

## Anexo 2. Encuesta de Gestión de Talento Humano

| <b>Dimensión: integración de los colaboradores</b>  |  |          |          |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>N°</b>   | <b>Reclutamiento</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1   | ¿La entidad hace público las convocatorias de trabajo en su portal?  |          |          |          |          |          |
| 2   | ¿La entidad elabora perfiles ligada a las virtudes de los cargos o puestos de trabajo?   |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>   | <b>Selección de personal idóneo</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 3   | ¿Los perfiles diseñados por la entidad permiten la selección de colaboradores acorde con los requisitos de los puestos de trabajo?   |          |          |          |          |          |
| 4   | ¿Los trabajadores seleccionados pasaron por un test psicológico previo a su contrato en la entidad de educación?                     |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: organización de los colaboradores</b> |  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>   | <b>Orientación de colaboradores</b>  |          |          |          |          |          |
| 5   | ¿La institución de educación realiza procesos de inducción para que los trabajadores conozcan la cultura organizacional de la misma? |          |          |          |          |          |
| 6   | ¿La institución tiene un manual de las funciones específicas de la empresa por departamento?   |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>   | <b>Diseño de puestos</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7   | ¿Los colaboradores de la institución desarrollan sus funciones laborales acorde a lo establecido?                                    |          |          |          |          |          |
| 8   | ¿Los trabajadores han recibido la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?                                    |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>   | <b>Evaluación de desempeño profesional</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 9   | ¿La institución realiza diagnósticos sobre el desempeño laboral de sus trabajadores?   |          |          |          |          |          |
| 10  | ¿La institución controla las acciones de sus colaboradores al momento de realizar sus actividades laborales?                         |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: compensaciones</b>                    |  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>   | <b>Remuneración</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

|           |  |          |          |          |          |          |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 11        | ¿Cree usted que su función realizada dentro de la entidad es bien retribuida?  |          |          |          |          |          |
| 12        | ¿Cree usted que la idónea retribución incentive al colaborador a desarrollar sus actividades de manera eficiente?                                  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Incentivos laborales</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 13        | ¿Los trabajadores reciben bonificaciones o prestaciones de servicios con respecto a su desempeño laboral?  |          |          |          |          |          |
| 14        | ¿La institución otorga facilidades para desarrollar la formación profesional de sus colaboradores?   |          |          |          |          |          |
|           | <b>Dimensión: desarrollo del personal</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Capacitaciones</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 15        | ¿La entidad realiza capacitaciones para afianzar el conocimiento, actitudes y comportamiento de sus trabajadores?                                  |          |          |          |          |          |
| 16        | ¿Los colaboradores reciben programas de orientación relacionado a la realización de sus tareas laborales?  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Creatividad e innovación</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 17        | ¿Los trabajadores tienen la capacidad de subsanar de diferentes maneras las dificultades que se presenten en la entidad?                           |          |          |          |          |          |
| 18        | ¿Los colaboradores tienen la destreza para ver situaciones u oportunidades que les permita desarrollar nuevas ideas para efectuar sus actividades? |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Administración del cambio</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19        | ¿La institución realiza actividades para incrementar o sostener el nivel productivo de sus trabajadores?   |          |          |          |          |          |
| 20        | ¿La entidad de Educación participan y cooperan en el desarrollo personal de sus colaboradores?   |          |          |          |          |          |
|           | <b>Dimensión: retención del talento humano</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Higiene laboral</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 21        | ¿El entorno laboral donde desarrolla sus actividades está en pertinentes condiciones de aseo?  |          |          |          |          |          |
| 22        | ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?  |          |          |          |          |          |





|           |   |          |          |          |          |          |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 23        | ¿Se realizan procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización de los elementos de trabajo de forma frecuente y adecuada? |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Seguridad laboral</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 24        | ¿La entidad proporciona los equipos de protección individual básicas para realizar su trabajo?                                    |          |          |          |          |          |
| 25        | ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención vinculadas con su área de labor?  |          |          |          |          |          |
| 26        | ¿Conoce y tiene bien definido los protocolos en caso de suscitarse una emergencia?  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b> | <b>Calidad de vida laboral</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 27        | ¿Se siente satisfecho en su lugar de trabajo?   |          |          |          |          |          |
| 28        | ¿Cuenta con las herramientas o equipos necesarios para realizar a cabalidad sus actividades?                                      |          |          |          |          |          |

### Anexo 3. Encuesta de Estilos de Liderazgo

| <b>Dimensión: liderazgo transformacional</b> |   |          |          |          |          |          |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>N°</b>                                    | <b>Influencia Idealizada Atribuida (IIA)</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1  | Mi jefe por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.        |          |          |          |          |          |
| 2  | Mi jefe se muestra confiable y seguro.  |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                                    | <b>Influencia Idealizada Conducta (IIC)</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 3  | Mi jefe expresa sus valores y creencias más importantes.                            |          |          |          |          |          |
| 4  | Mi jefe considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.             |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                                    | <b>Motivación Inspiracional (MI)</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 5  | Mi jefe dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.                       |          |          |          |          |          |
| 6  | Mi jefe tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.                             |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                                    | <b>Estimulación Intelectual (EI)</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7  | Mi jefe me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.             |          |          |          |          |          |
| 8  | Mi jefe sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.                                  |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: liderazgo transaccional</b>    |   |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                                    | <b>Consideración Idealizada (CI)</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 9  | Mi jefe dedica tiempo a enseñar y orientar.   |          |          |          |          |          |
| 10   | Mi jefe considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. |          |          |          |          |          |
| 11   | Mi jefe me ayuda a desarrollar mis fortalezas.                                      |          |          |          |          |          |
| 12   | Mi jefe me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.                 |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                                    | <b>Recompensa Contingente (RC)</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 13   | Mi jefe me ayuda a que me esfuerce.   |          |          |          |          |          |
| 14   | Mi jefe deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.         |          |          |          |          |          |
| 15   | Mi jefe expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.                         |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: liderazgo correctivo</b>       |   |          |          |          |          |          |
| <b>N°</b>                                    | <b>Dirección por Excepción Activa (DEA)</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

|   |   |          |          |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 16  | Mi jefe trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. |          |          |          |          |          |
| 17  | Mi jefe pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.                          |          |          |          |          |          |
| 18  | Mi jefe realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.  |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: liderazgo pasivo/evitador</b> |   |          |          |          |          |          |
| N°  | <b>Laissez-Faire (LF)</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19  | Mi jefe le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.                                     |          |          |          |          |          |
| 20  | Mi jefe tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.  |          |          |          |          |          |
| 21  | Mi jefe suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.  |          |          |          |          |          |

#### Anexo 4. Encuesta de Engagement laboral

| N° | Dimensión: Vigor  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | En mi trabajo me siento lleno de energía                        |   |   |   |   |   |
| 2  | Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo                             |   |   |   |   |   |
| 3  | Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar |   |   |   |   |   |
| 4  | Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo    |   |   |   |   |   |
| 5  | Soy muy persistente en mi trabajo                               |   |   |   |   |   |
| 6  | Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando       |   |   |   |   |   |
| N° | Dimensión: Dedicación   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Mi trabajo está lleno de significado y Propósito                |   |   |   |   |   |
| 8  | Estoy entusiasmado con mi trabajo                               |   |   |   |   |   |
| 9  | Mi trabajo me inspira   |   |   |   |   |   |
| 10 | Estoy orgulloso del trabajo que hago                            |   |   |   |   |   |
| 11 | Mi trabajo es retador   |   |   |   |   |   |
| N° | Dimensión: Absorción  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | El tiempo vuela cuando estoy trabajando                         |   |   |   |   |   |
| 13 | Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí |   |   |   |   |   |
| 14 | Soy feliz cuando estoy absorto en mi Trabajo                    |   |   |   |   |   |
| 15 | Estoy inmerso en mi trabajo                                     |   |   |   |   |   |
| 16 | Me “dejo llevar” por mi trabajo                                 |   |   |   |   |   |
| 17 | Me es difícil “desconectarme” de mi Trabajo                     |   |   |   |   |   |

Anexo 5. Base de Datos

|    | DIMENSION INTEGRACION DE LOS COLABORADORES |         |          |          | DIMENSION ORGANIZACION DE LOS COLABORADORES |          |          |           |            | DIMENSION COMPENSACIONES |         |          |          | DIMENSION DESARROLLO DEL PERSONAL |          |          |          |           | DIMENSION RETENCION DEL PERSONAL |            |            |            |            |            |            |             |             |   |   |   |   |
|----|--|---------|----------|----------|---|----------|----------|-----------|------------|--------------------------|---------|----------|----------|-----------------------------------|----------|----------|----------|-----------|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|---|---|---|---|
|    | 11C (R)                                    | 21C (R) | 31C (SP) | 41C (SP) | 50C (OC)                                    | 70C (DP) | 80C (DP) | 90C (EDP) | 100C (EDP) | 11C (R)                  | 12C (R) | 13C (IL) | 14C (IL) | 15DP (C)                          | 16DP (C) | 17DP (C) | 18DP (C) | 19DP (AC) | 20DP (AC)                        | 21RTH (HL) | 22RTH (HL) | 23RTH (HL) | 24RTH (SL) | 25RTH (SL) | 26RTH (SL) | 27RTH (CVL) | 28RTH (CVL) |   |   |   |   |
| 1  | 1  | 1       | 2        | 2        | 2   | 1        | 2        | 2         | 1          | 2                        | 2       | 1        | 2        | 2                                 | 2        | 2        | 2        | 2         | 2                                | 2          | 3          | 4          | 4          | 1          | 1          | 1           | 3           | 2 |   |   |   |
| 2  | 1  | 1       | 2        | 2        | 2   | 1        | 2        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 2        | 2        | 2                                 | 1        | 1        | 3        | 4         | 1                                | 2          | 2          | 2          | 2          | 3          | 4          | 1           | 2           | 3 | 2 |   |   |
| 3  | 3  | 1       | 1        | 2        | 2   | 3        | 3        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 1        | 2        | 1                                 | 1        | 3        | 2        | 2         | 2                                | 2          | 3          | 4          | 4          | 1          | 2          | 1           | 1           | 2 | 2 |   |   |
| 4  | 3  | 3       | 2        | 1        | 1   | 3        | 2        | 2         | 2          | 3                        | 1       | 1        | 2        | 2                                 | 1        | 3        | 2        | 2         | 2                                | 2          | 4          | 3          | 3          | 2          | 2          | 1           | 2           | 1 | 2 |   |   |
| 5  | 1  | 3       | 2        | 1        | 3   | 1        | 3        | 2         | 1          | 2                        | 1       | 1        | 2        | 1                                 | 2        | 2        | 2        | 1         | 2                                | 2          | 3          | 4          | 2          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 1 |   |   |
| 6  | 3  | 1       | 2        | 2        | 2   | 2        | 1        | 2         | 3          | 2                        | 2       | 1        | 2        | 1                                 | 2        | 2        | 2        | 3         | 3                                | 1          | 1          | 4          | 3          | 3          | 2          | 1           | 2           | 2 | 3 |   |   |
| 7  | 3  | 1       | 2        | 1        | 1   | 1        | 2        | 2         | 3          | 1                        | 1       | 2        | 1        | 2                                 | 3        | 1        | 3        | 2         | 2                                | 1          | 2          | 2          | 2          | 1          | 2          | 3           | 1           | 2 | 2 |   |   |
| 8  | 1  | 3       | 1        | 1        | 3   | 2        | 3        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 1                                 | 3        | 2        | 2        | 3         | 2                                | 2          | 4          | 4          | 4          | 1          | 2          | 3           | 2           | 3 | 2 |   |   |
| 9  | 3  | 1       | 2        | 2        | 2   | 2        | 2        | 2         | 1          | 2                        | 1       | 1        | 1        | 1                                 | 1        | 2        | 3        | 3         | 2                                | 2          | 3          | 4          | 4          | 2          | 1          | 1           | 1           | 2 | 2 |   |   |
| 10 | 3  | 2       | 1        | 1        | 2   | 4        | 2        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 1        | 2        | 1                                 | 1        | 3        | 4        | 3         | 1                                | 2          | 3          | 4          | 4          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 1 |   |   |
| 11 | 1  | 1       | 1        | 2        | 3   | 4        | 2        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 1        | 1        | 1                                 | 2        | 1        | 3        | 4         | 1                                | 1          | 4          | 4          | 4          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 |   |   |
| 12 | 1  | 3       | 1        | 2        | 2   | 3        | 3        | 2         | 1          | 1                        | 2       | 1        | 1        | 2                                 | 2        | 3        | 3        | 2         | 2                                | 4          | 2          | 3          | 2          | 2          | 1          | 3           | 2           | 2 | 2 |   |   |
| 13 | 1  | 1       | 2        | 1        | 1   | 2        | 2        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 1        | 1        | 2                                 | 2        | 3        | 3        | 2         | 1                                | 4          | 3          | 4          | 1          | 2          | 3          | 2           | 2           | 2 | 2 |   |   |
| 14 | 3  | 2       | 1        | 2        | 2   | 3        | 2        | 2         | 3          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 1                                 | 2        | 2        | 3        | 4         | 1                                | 1          | 4          | 2          | 4          | 1          | 2          | 1           | 2           | 2 | 2 |   |   |
| 15 | 3  | 2       | 1        | 2        | 2   | 3        | 2        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 1        | 1        | 2                                 | 2        | 2        | 2        | 3         | 2                                | 1          | 3          | 4          | 4          | 1          | 2          | 1           | 2           | 1 | 1 |   |   |
| 16 | 3  | 1       | 2        | 1        | 2   | 4        | 3        | 2         | 2          | 1                        | 2       | 1        | 2        | 2                                 | 1        | 3        | 3        | 2         | 2                                | 1          | 4          | 2          | 3          | 2          | 2          | 1           | 2           | 2 | 3 |   |   |
| 17 | 2  | 3       | 2        | 1        | 1   | 1        | 3        | 2         | 2          | 2                        | 2       | 2        | 1        | 2                                 | 2        | 2        | 2        | 2         | 1                                | 2          | 4          | 3          | 2          | 3          | 2          | 1           | 1           | 1 | 1 |   |   |
| 18 | 2  | 1       | 2        | 1        | 1   | 2        | 2        | 2         | 2          | 2                        | 1       | 2        | 2        | 2                                 | 2        | 3        | 4        | 3         | 1                                | 2          | 4          | 4          | 3          | 1          | 2          | 2           | 1           | 1 | 1 |   |   |
| 19 | 1  | 3       | 1        | 2        | 2   | 4        | 2        | 2         | 1          | 3                        | 2       | 1        | 1        | 1                                 | 3        | 2        | 4        | 3         | 2                                | 1          | 3          | 2          | 4          | 2          | 1          | 2           | 2           | 1 | 2 | 2 |   |
| 20 | 3  | 2       | 2        | 2        | 1   | 2        | 2        | 3         | 3          | 1                        | 1       | 1        | 2        | 1                                 | 1        | 3        | 2        | 2         | 1                                | 2          | 4          | 3          | 2          | 3          | 2          | 2           | 2           | 2 | 3 | 2 |   |
| 21 | 2  | 2       | 2        | 2        | 3   | 2        | 2        | 2         | 2          | 2                        | 1       | 2        | 1        | 2                                 | 1        | 4        | 3        | 2         | 1                                | 4          | 2          | 4          | 1          | 2          | 1          | 2           | 1           | 2 | 2 | 2 |   |
| 22 | 3  | 1       | 2        | 1        | 2   | 2        | 3        | 2         | 2          | 2                        | 1       | 1        | 1        | 2                                 | 1        | 3        | 3        | 2         | 1                                | 4          | 2          | 4          | 1          | 2          | 3          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 |   |
| 23 | 2  | 2       | 2        | 1        | 1   | 2        | 2        | 2         | 1          | 1                        | 2       | 2        | 1        | 2                                 | 2        | 3        | 2        | 1         | 1                                | 4          | 3          | 3          | 1          | 2          | 3          | 1           | 2           | 3 | 2 | 2 |   |
| 24 | 1  | 1       | 2        | 2        | 1   | 3        | 3        | 3         | 1          | 1                        | 2       | 1        | 2        | 2                                 | 2        | 2        | 4        | 2         | 1                                | 4          | 3          | 4          | 3          | 2          | 2          | 1           | 2           | 1 | 2 | 2 |   |
| 25 | 2  | 2       | 2        | 2        | 1   | 1        | 2        | 2         | 1          | 1                        | 1       | 1        | 2        | 1                                 | 2        | 4        | 4        | 2         | 1                                | 3          | 4          | 4          | 2          | 2          | 3          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 |   |
| 26 | 1  | 3       | 2        | 2        | 1   | 2        | 2        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 1                                 | 2        | 1        | 4        | 2         | 1                                | 1          | 4          | 2          | 2          | 2          | 1          | 2           | 3           | 2 | 2 | 2 |   |
| 27 | 1  | 1       | 2        | 2        | 2   | 2        | 2        | 2         | 1          | 1                        | 2       | 2        | 2        | 2                                 | 2        | 3        | 3        | 2         | 2                                | 3          | 4          | 4          | 2          | 3          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 |   |
| 28 | 3  | 2       | 1        | 2        | 2   | 1        | 3        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 1        | 2        | 2                                 | 1        | 2        | 2        | 4         | 2                                | 1          | 4          | 4          | 2          | 1          | 2          | 1           | 2           | 1 | 2 | 1 |   |
| 29 | 3  | 1       | 1        | 1        | 1   | 4        | 3        | 2         | 2          | 2                        | 2       | 1        | 2        | 2                                 | 1        | 4        | 3        | 2         | 2                                | 4          | 4          | 3          | 2          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 |   |
| 30 | 1  | 1       | 2        | 2        | 1   | 3        | 3        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 2        | 1        | 1                                 | 1        | 1        | 2        | 4         | 1                                | 2          | 4          | 3          | 4          | 3          | 2          | 3           | 2           | 2 | 2 | 2 |   |
| 31 | 1  | 2       | 2        | 3        | 4   | 3        | 2        | 1         | 1          | 1                        | 2       | 1        | 1        | 1                                 | 1        | 3        | 3        | 1         | 1                                | 3          | 1          | 1          | 3          | 2          | 1          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 |   |
| 32 | 1  | 3       | 2        | 2        | 2   | 2        | 2        | 2         | 2          | 3                        | 1       | 2        | 1        | 2                                 | 1        | 1        | 3        | 2         | 2                                | 2          | 3          | 2          | 2          | 1          | 3          | 2           | 2           | 1 | 1 | 2 |   |
| 33 | 1  | 1       | 2        | 1        | 2   | 1        | 3        | 2         | 1          | 1                        | 2       | 2        | 1        | 2                                 | 4        | 2        | 2        | 1         | 2                                | 4          | 2          | 4          | 2          | 1          | 2          | 2           | 1           | 2 | 1 | 2 |   |
| 34 | 2  | 2       | 2        | 1        | 1   | 1        | 2        | 2         | 2          | 3                        | 2       | 2        | 2        | 2                                 | 2        | 2        | 2        | 2         | 2                                | 2          | 4          | 4          | 2          | 1          | 1          | 2           | 1           | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 35 | 2  | 1       | 2        | 1        | 1   | 2        | 2        | 2         | 1          | 2                        | 2       | 2        | 1        | 3                                 | 3        | 2        | 2        | 2         | 2                                | 4          | 2          | 2          | 1          | 3          | 2          | 1           | 3           | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 36 | 3  | 1       | 2        | 1        | 2   | 1        | 3        | 2         | 1          | 2                        | 1       | 1        | 3        | 2                                 | 2        | 2        | 4        | 2         | 2                                | 2          | 4          | 4          | 3          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 37 | 3  | 2       | 1        | 2        | 2   | 2        | 2        | 3         | 2          | 2                        | 2       | 2        | 1        | 2                                 | 1        | 1        | 4        | 3         | 1                                | 1          | 4          | 3          | 2          | 1          | 2          | 2           | 1           | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 38 | 3  | 3       | 1        | 2        | 1   | 2        | 3        | 2         | 3          | 1                        | 2       | 1        | 2        | 1                                 | 3        | 2        | 2        | 4         | 1                                | 2          | 3          | 2          | 4          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 39 | 1  | 2       | 2        | 2        | 1   | 3        | 3        | 2         | 2          | 1                        | 2       | 1        | 1        | 1                                 | 3        | 2        | 2        | 2         | 1                                | 2          | 4          | 4          | 3          | 2          | 2          | 1           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 40 | 1  | 2       | 1        | 1        | 2   | 2        | 2        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 1        | 1                                 | 2        | 1        | 2        | 2         | 2                                | 2          | 4          | 4          | 3          | 3          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 41 | 1  | 2       | 1        | 2        | 1   | 1        | 2        | 2         | 1          | 3                        | 1       | 2        | 2        | 1                                 | 1        | 1        | 3        | 2         | 2                                | 1          | 4          | 4          | 4          | 1          | 1          | 3           | 3           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 42 | 2  | 3       | 1        | 1        | 2   | 1        | 3        | 2         | 1          | 1                        | 2       | 1        | 2        | 1                                 | 1        | 3        | 2        | 2         | 2                                | 1          | 4          | 2          | 3          | 2          | 2          | 1           | 1           | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 43 | 1  | 2       | 2        | 1        | 2   | 1        | 2        | 2         | 1          | 2                        | 1       | 1        | 1        | 2                                 | 2        | 2        | 2        | 3         | 1                                | 1          | 3          | 4          | 2          | 2          | 2          | 2           | 1           | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 44 | 3  | 2       | 1        | 2        | 1   | 2        | 3        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 2        | 1        | 2                                 | 1        | 2        | 3        | 1         | 1                                | 2          | 4          | 1          | 2          | 2          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 45 | 3  | 3       | 2        | 1        | 1   | 2        | 3        | 3         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 2                                 | 1        | 1        | 2        | 3         | 1                                | 2          | 4          | 3          | 4          | 2          | 1          | 1           | 1           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 46 | 1  | 3       | 1        | 2        | 1   | 1        | 3        | 2         | 3          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 1                                 | 1        | 1        | 2        | 4         | 1                                | 1          | 4          | 4          | 3          | 1          | 1          | 1           | 1           | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 47 | 1  | 1       | 2        | 1        | 2   | 4        | 3        | 2         | 2          | 2                        | 2       | 1        | 1        | 1                                 | 1        | 3        | 3        | 1         | 1                                | 3          | 3          | 4          | 3          | 1          | 1          | 1           | 1           | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 48 | 3  | 1       | 2        | 1        | 2   | 3        | 3        | 2         | 3          | 1                        | 2       | 1        | 1        | 1                                 | 1        | 3        | 4        | 3         | 1                                | 2          | 4          | 4          | 3          | 2          | 2          | 1           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 49 | 2  | 2       | 1        | 1        | 1   | 2        | 1        | 3         | 2          | 3                        | 2       | 2        | 2        | 2                                 | 3        | 1        | 1        | 2         | 1                                | 2          | 4          | 2          | 1          | 2          | 4          | 2           | 1           | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 50 | 2  | 1       | 1        | 1        | 1   | 4        | 3        | 3         | 3          | 2                        | 1       | 1        | 2        | 2                                 | 2        | 1        | 4        | 3         | 1                                | 1          | 4          | 4          | 3          | 1          | 2          | 3           | 2           | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 51 | 2  | 1       | 2        | 1        | 1   | 1        | 3        | 2         | 1          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 1                                 | 1        | 1        | 4        | 2         | 2                                | 1          | 3          | 4          | 2          | 1          | 3          | 2           | 3           | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 52 | 1  | 2       | 2        | 1        | 2   | 3        | 3        | 2         | 2          | 3                        | 2       | 2        | 2        | 2                                 | 2        | 1        | 2        | 4         | 1                                | 2          | 3          | 4          | 4          | 1          | 2          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 53 | 1  | 3       | 2        | 1        | 1   | 4        | 2        | 2         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 1        | 2                                 | 1        | 2        | 3        | 1         | 2                                | 3          | 4          | 4          | 1          | 2          | 3          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 54 | 3  | 3       | 1        | 2        | 1   | 1        | 3        | 3         | 2          | 2                        | 2       | 1        | 1        | 2                                 | 2        | 1        | 2        | 4         | 2                                | 2          | 1          | 4          | 4          | 4          | 2          | 2           | 1           | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 55 | 3  | 1       | 1        | 1        | 1   | 1        | 2        | 2         | 2          | 1                        | 2       | 2        | 2        | 1                                 | 2        | 2        | 2        | 2         | 2                                | 1          | 4          | 4          | 3          | 1          | 2          | 2           | 2           | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 56 | 3  | 1       | 1        | 1        | 2   | 2        | 4        | 2         | 3          | 2                        | 1       | 2        | 2        | 2                                 | 2        | 1        | 3        | 2         | 1                                | 1          | 4          | 4          | 3          | 3          | 1          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 57 | 2  | 3       | 1        | 1        | 1   | 1        | 3        | 3         | 2          | 3                        | 2       | 2        | 1        | 2                                 | 1        | 1        | 4        | 2         | 1                                | 1          | 3          | 4          | 2          | 2          | 1          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 58 | 1  | 1       | 1        | 2        | 2   | 2        | 3        | 2         | 2          | 2                        | 1       | 2        | 2        | 2                                 | 2        | 1        | 4        | 2         | 1                                | 1          | 4          | 3          | 4          | 1          | 2          | 3           | 1           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 59 | 3  | 1       | 1        | 1        | 1   | 2        | 2        | 3         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 2        | 2                                 | 1        | 1        | 4        | 3         | 2                                | 2          | 4          | 4          | 3          | 3          | 1          | 2           | 3           | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 60 | 1  | 3       | 2        | 2        | 1   | 1        | 3        | 3         | 2          | 1                        | 1       | 2        | 1        | 1                                 | 3        | 1        | 3        | 3         | 1                                | 2          | 3          | 4          | 2          | 1          | 1          | 2           | 2           | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 61 | 1  | 3       | 2        | 1        | 2   | 3        | 3        | 2         | 3          | 1                        | 2       | 1        | 1        | 2                                 | 2        | 1        | 4        | 3         | 2                                | 2          | 3          | 4          | 3          | 2          | 1          | 2           | 2           |   |   |   |   |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 123 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |   |
| 124 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |   |
| 125 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |   |
| 126 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |   |
| 127 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 |   |
| 128 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |   |
| 129 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |   |
| 130 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |   |
| 131 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |   |
| 132 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |   |
| 133 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |   |
| 134 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |   |
| 135 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 |   |
| 136 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |   |
| 1   | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |   |
| 2   | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 |   |
| 3   | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |   |
| 4   | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |   |
| 5   | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |   |
| 6   | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |   |
| 7   | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |   |
| 8   | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |   |
| 9   | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 |   |
| 10  | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |   |
| 11  | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |   |
| 12  | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 |   |
| 13  | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |   |
| 14  | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 |   |
| 15  | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |   |
| 16  | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |   |
| 17  | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |   |
| 18  | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |   |
| 19  | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |   |
| 20  | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |   |
| 21  | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |   |
| 22  | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 |   |
| 23  | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |   |
| 24  | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |   |
| 25  | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 |   |
| 26  | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 |   |
| 27  | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 |   |
| 28  | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |   |
| 29  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |   |
| 30  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |   |
| 31  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |   |
| 32  | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |   |
| 33  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |   |
| 34  | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 |   |
| 35  | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 |   |
| 36  | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |   |
| 37  | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 38  | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 |   |
| 39  | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 |   |
| 40  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 |   |
| 41  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 |   |
| 42  | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |   |
| 43  | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 |   |
| 44  | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |   |
| 45  | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |   |
| 46  | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |   |
| 47  | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |   |
| 48  | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 |   |
| 49  | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |   |
| 50  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 |   |
| 51  | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |   |
| 52  | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 |   |





Universidad Nacional del  
Altiplano Puno



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo **JESSICA ROCIO SAGUA OLARTE** identificado(a) con N° DNI: **70346733** en mi condición de egresado(a) de la:

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

con código de matrícula N° 182366, informo que he elaborado la tesis denominada:

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ENGAGEMENT LABORAL DEL PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN LABORAL CAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN PUNO, 2022”.**

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno, 31 de Julio del 2024.



FIRMA (Obligatorio)



Huella



Universidad Nacional del  
Altiplano Puno



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional

## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo **JESSICA ROCIO SAGUA OLARTE** identificado(a) con N° DNI: **70346733**, en mi condición de egresado(a) del **Programa de Maestría o Doctorado: MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL**, informo que he elaborado la tesis denominada:

**“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ENGAGEMENT LABORAL DEL PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN LABORAL CAS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA REGIÓN PUNO, 2022”.**

para la obtención de  **Grado.**

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno, 31 de Julio del 2024.

FIRMA (Obligatorio)



Huella