



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP
El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Gutiérrez Castro, Leonardo Martín
Suárez Gamarra, Jessica Milagros

0000-0002-8429-010X
0000-0002-1835-8161

ASESOR(ES)

Chipoco Quevedo, Mario Javier

0000-0002-4815-4549

Lima, 16 de agosto de 2023

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios, por brindarnos la oportunidad de formarnos profesionalmente. A nuestros amados padres, quienes han dado la base de nuestra educación, principios y valores para convertirnos en un elemento positivo de nuestra sociedad. A todas aquellas personas que han sido el soporte y suma necesaria en esta etapa de la vida.

A aquellos peruanos de éxito, que, con sus logros a base de sacrificio y esfuerzo, han influido en el desarrollo y nivel de emprendimiento de las futuras generaciones, convirtiéndose en el aliento y fuerza necesaria para persistir y seguir adelante en nuestras metas.

Finalmente, a las personas que, motivadas por la innovación y evolución de la sociedad, buscan profundizar el estudio y los elementos de la gestión del talento humano y el clima laboral a través del adoctrinamiento a las futuras generaciones.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por ser el guía necesario para nuestras vidas y bendecir cada paso en ella. A nuestros padres por siempre cuidarnos y darnos soporte en aquellos periodos difíciles donde no nos han dejado caer. A nuestros familiares y amigos, que siempre han estado alentándonos a continuar con nuestra formación.

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por brindarnos una educación de calidad y darnos las mejores herramientas para nuestra realización profesional, con la disposición efectiva para superación de cualquier reto profesional.

A mis estimados y respetables maestros, quienes con mucha vocación me instruyeron, sostuvieron y afinaron en este trayecto doctrinario de conocimientos necesarios que nos ha llevado a esta etapa cumbre de la vida y crecimiento profesional.

A nuestro asesor y participantes de la formación de esta tesis, por su disposición y buena constitución académica.

Finalmente, a mis amigos y familiares, por su apoyo constante y positivo para la realización de este trabajo.

Índice de contenido

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	15
Capítulo I	19
1 Marco teórico.....	19
1.1 Elementos conceptuales falta citar.....	19
1.2 Justificación teórica del clima laboral.....	22
1.3 Justificación teórica de la gestión del talento humano	24
2 Antecedentes de la investigación	25
2.1 Antecedentes internacionales.....	25
2.2 Antecedentes nacionales	28
3 Bases teóricas.....	33
3.1 Gestión del talento humano	33
3.1.1 Teorías de la gestión del talento humano.....	36
3.2 Clima laboral.....	43
3.2.1 Teorías Del Clima Laboral.....	43

3.3	Dimensiones.....	47
3.3.1	Clima Laboral	47
3.3.2	Gestión del talento humano	49
4	Planteamiento de la problemática de investigación	50
4.1	Descripción de la problemática.....	50
4.1.1	Formulación del problema	53
4.2	Hipótesis	54
4.2.1	Hipótesis general.....	54
4.2.2	Hipótesis Específicas	54
4.3	Objetivos	55
4.3.1	Objetivo general.....	55
4.3.2	Objetivos específicos	55
5	Justificación de la investigación	55
5.1	Alcances y limitaciones	57
5.2	Tipo de investigación	59
5.3	Enfoque de la investigación	59
5.4	Nivel de investigación.....	60
5.5	Diseño de investigación	60
5.6	Unidad de análisis, población y muestra.....	61
5.6.1	Población.....	61
5.6.2	Muestra	62
5.7	Variables y operacionalización	62
5.7.1	Variable 1: clima laboral.....	62

5.7.2	Variable 2: gestión del talento humano	63
5.8	Recolección de datos.....	64
5.8.1	Procedimiento	65
5.9	Confiabilidad y validez	66
5.10	Análisis de los datos.....	68
Capítulo II	68
6	Resultados	68
6.1	Análisis descriptivo de las variables en estudio	69
6.1.1	Análisis descriptivo de la variable gestión del talento humano	69
6.1.2	Análisis descriptivo de la variable clima laboral	84
6.1.3	Resumen del Análisis de ambas variables	97
7	Análisis y discusión de resultados	98
7.1	Prueba de normalidad	98
7.2	Pruebas de hipótesis.....	100
7.2.1	Hipótesis general.....	100
7.2.2	Hipótesis específicas	101
7.3	Discusión.....	103
Capítulo III	107
8	Propuesta.....	107
8.1	Diseño de la propuesta	108
8.1.1	Herramientas para mejorar el clima laboral	108
8.2	Implementación de la propuesta	110
9	Conclusiones	111

10	Recomendaciones	113
11	Referencias.....	115
12	Anexos	123

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables	63
Tabla 2 Fiabilidad para la variable gestión del talento humano	67
Tabla 3 Fiabilidad para la variable clima laboral.....	67
Tabla 4 Validez por juicio de expertos	68
Tabla 5 Frecuencia de resultados del ítem 1	69
Tabla 6 Frecuencia de resultados del ítem 2	70
Tabla 7 Frecuencia de resultados del ítem 3	72
Tabla 8 Frecuencia de resultados del ítem 4	73
Tabla 9 Frecuencia de resultados del ítem 5	74
Tabla 10 Frecuencia de resultados del ítem 6	75
Tabla 11 Frecuencia de resultados del ítem 7	76
Tabla 12 Frecuencia de resultados del ítem 8	77
Tabla 13 Frecuencia de resultados del ítem 9	79
Tabla 14 Frecuencia de resultados del ítem 10	80
Tabla 15 Frecuencia de resultados del ítem 11	82
Tabla 16 Frecuencia de resultados del ítem 12	83
Tabla 17 Frecuencia de resultados del ítem 13	84
Tabla 18 Frecuencia de resultados del ítem 14	85
Tabla 19 Frecuencia de resultados del ítem 15	86
Tabla 20 Frecuencia de resultados del ítem 16	87
Tabla 21 Frecuencia de resultados del ítem 17	88
Tabla 22 Frecuencia de resultados del ítem 18	89

Tabla 23 Frecuencia de resultados del ítem 19	90
Tabla 24 Frecuencia de resultados del ítem 20	91
Tabla 25 Frecuencia de resultados del ítem 21	92
Tabla 26 Frecuencia de resultados del ítem 22	94
Tabla 27 Frecuencia de resultados del ítem 23	95
Tabla 28 Frecuencia de resultados del ítem 24	96
Tabla 29 Resumen del cuestionario de las variables de gestión de talento humano y clima laboral	97
Tabla 30 Prueba de normalidad para las variables de estudio	99
Tabla 31 Rango de interpretación del Rho de Spearman.....	99
Tabla 32 Prueba Rho de Spearman para la hipótesis general	100
Tabla 33 Prueba de Rho de Spearman para la primera hipótesis específica.....	101
Tabla 34 Prueba Rho de Spearman para la segunda hipótesis específica	102

Índice de figuras

Figura 1 Variables.....	61
Figura 2 Frecuencia de resultados del ítem 1.....	69
Figura 3 Frecuencia de resultados del ítem 2.....	71
Figura 4 Frecuencia de resultados del ítem 3.....	72
Figura 5 Frecuencia de resultados del ítem 4.....	73
Figura 6 Frecuencia de resultados del ítem 5.....	74
Figura 7 Frecuencia de resultados del ítem 6.....	75
Figura 8 Frecuencia de resultados del ítem 7.....	76
Figura 9 Frecuencia de resultados del ítem 8.....	78
Figura 10 Frecuencia de resultados del ítem 9.....	79
Figura 11 Frecuencia de resultados del ítem 10.....	80
Figura 12 Frecuencia de resultados del ítem 11.....	82
Figura 13 Frecuencia de resultados del ítem 12.....	83
Figura 14 Frecuencia de resultados del ítem 13.....	84
Figura 15 Frecuencia de resultados del ítem 14.....	85
Figura 16 Frecuencia de resultados del ítem 15.....	86
Figura 17 Frecuencia de resultados del ítem 16.....	87
Figura 18 Frecuencia de resultados del ítem 17.....	88
Figura 19 Frecuencia de resultados del ítem 18.....	89
Figura 20 Frecuencia de resultados del ítem 19.....	90
Figura 21 Frecuencia de resultados del ítem 20.....	91
Figura 22 Frecuencia de resultados del ítem 21.....	92

Figura 23 Frecuencia de resultados del ítem 22.....	94
Figura 24 Frecuencia de resultados del ítem 23.....	95
Figura 25 Frecuencia de resultados del ítem 24.....	96

Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	123
Anexo 2 Instrumentos.....	124
Anexo 3 Validación de instrumentos.....	126

Resumen

El propósito general de la presente investigación es evidenciar lo obtenido del análisis entre la gestión del talento humano y el clima laboral de la Institución Educativa Particular El Universo, UGEL01 del distrito de San Juan de Miraflores – 2019. Dicho análisis se realizó bajo una metodología de enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental de corte transversal, de tipo aplicada y de nivel descriptivo – correlacional, con una muestra censal de $n=28$ docentes de la IEP. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario compuesto por 24 ítems, estructurado en una escala de Likert por medio de la herramienta de encuestas virtuales Google Forms, el cual fue validado por tres expertos con una confiabilidad por alfa de Cronbach de 0.815 para la variable gestión del talento humano y 0.809 para la variable de clima laboral.

Al analizar los datos obtenidos en la fase de levantamiento de información, las pruebas realizadas arrojaron una correlación positiva fuerte entre la gestión del talento humano y el clima laboral ($\rho = 0.827, p < 0.05$) con la aplicación del estadístico no paramétrico del coeficiente de correlación de Spearman, y permitieron comprobar la existencia de una correlación positiva fuerte entre la selección del personal y el clima laboral ($\rho = 0.788, p < 0.05$). Estos resultados apoyaron la conclusión de que existe una relación positiva media entre la capacitación del personal y el clima laboral ($\rho = 0.310, p < 0.05$).

Palabras clave: *gestión, talento humano, clima laboral*

Abstract

The general purpose of this research is to demonstrate what was obtained from the analysis between the management of human talent and the working climate of the Particular Educational Institution El Universo, UGEL01 of the district of San Juan de Miraflores - 2019. This analysis was carried out under a quantitative approach methodology, using a nonexperimental cross-sectional design, of applied type and descriptive - correlative level, with a census sample of n=28 IEP teachers. A questionnaire consisting of 24 items was applied as a data collection instrument, structured on a Likert scale through the Google Forms virtual survey tool, which was validated by three experts with one with a Cronbach alpha reliability of 0.815 for the human talent management variable and 0.809 for the work climate variable.

When analyzing the data obtained in the data collection phase, the tests showed a strong positive correlation between human talent management and the work climate ($\rho = 0.827$, $p < 0.05$) with the application of the non-parametric statistic of the Spearman correlation coefficient and allowed to verify the existence of a strong positive correlation between the selection of personnel and the work climate ($\rho = 0.788$, $p < 0.05$). These results supported the conclusion that there is an average positive relationship between staff training and the work climate ($\rho = 0.310$, $p < 0.05$).

Keywords: management, human talent, work climate

Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	6%
2	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	5%
3	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	Cabrera Moreno, Rocio Milagros Zevallos Herencia, Rocio Celestina. "Desarrollo del lenguaje comprensivo en niños institucionalizados con abandono parcial y no institucionalizados de 4, 5 y 6 años de edad"	1%

Introducción

El clima laboral es una red compleja compuesta de características objetivas y cualidades de los colaboradores de las organizaciones, que son relativamente permanentes en el ambiente de trabajo, siendo estas percibidas por los miembros de las organizaciones y expresadas en la forma como estos, desde la dirección hasta los cargos operativos, se interrelacionan y desarrollan las actividades específicas de la labor que ocupan en la respectiva organización a la que están vinculados. Esas propiedades son características sentidas y experimentadas por cada miembro con independencia de la forma como lo perciben los demás, por lo que es un factor que impacta la conducta individual de los miembros de las organizaciones (Irondo, 2007; Navarro, 2006; Escat, 2007, como se cita Ortiz y Cruz, 2008).

Desde su definición, el clima laboral apunta la posibilidad de crecimiento, al hacer un seguimiento del ambiente de trabajo se puedan, no solo entender o explicar, sino también predecir acontecimientos que se pueden llegar a desencadenar dentro de las organizaciones debido a la interacción de esas características. Si en una organización el clima laboral es positivo ello puede ser beneficioso tanto para los empleados como para la organización en general; pero si el ambiente es negativo, teniendo en cuenta que este impacta el desarrollo de las labores de los empleados y su satisfacción en el trabajo y consiguientemente el desempeño de la organización, se pueden presentar pérdidas, problemas internos, un aumento en los gastos, entre otras situaciones que podrían devenir en una situación de quiebra (Ortiz y Cruz, 2008).

Al ser el clima laboral u organizacional el contexto en el que los trabajadores de una organización desempeñan sus labores es importante destacar la relevancia que tiene en él la gestión del talento humano. Lo anterior, por la propia naturaleza de los procesos que la integran y del departamento a su cargo, cuya proyección y planificación, con un enfoque humano, se

centra en mantener un equilibrio en la relación que hay entre el desarrollo profesional de los trabajadores y el alcance de las metas organizacionales. Vista la relevancia que tiene este tópico en la actualidad, el estudio sobre la importancia de la gestión del talento humano para el clima laboral, el desarrollo adecuado y el éxito de las organizaciones es un tema que ha sido abordado en la literatura elaborada en el marco de distintas corrientes investigativas, especialmente en aquellas corrientes dedicadas a los estudios sobre gestión estratégica de los talentos humanos y las corrientes enfocadas en la visión sobre los conocimientos de las organizaciones (Naccha, 2018).

No obstante, a pesar de que las revisiones bibliográficas sobre el tema evidencian la elaboración de una amplia literatura al respecto y de que las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia que tiene el clima laboral en el desempeño de sus trabajadores y las propias empresas o instituciones, algunas organizaciones como la que es objeto de estudio en la presente investigación actualmente no están midiendo el clima laboral para establecer en qué nivel se encuentra este, cuáles son los aspectos positivos a resaltar y los puntos débiles donde se presentan oportunidades de mejora. Lo que es sumamente importante, habida cuenta de que los aspectos positivos del ambiente organizacional se pueden potenciar y los puntos débiles son factores que desencadenan conflictos al interior de la organización que requieren una atención especial.

Es preciso, por lo tanto, que las organizaciones reconozcan que los talentos humanos son los más importantes para ellas y que, por consiguiente, proporcionar las herramientas necesarias para generar un entorno apropiado con el fin de que sus empleados puedan realizar su trabajo adecuadamente puede contribuir a una mejora en las operaciones, el desempeño y los rendimientos de la organización en general (Ruíz, 2021). Así lo destacan los estudios que se han

elaborado hasta la fecha, los cuales, en términos generales, resaltan lo significativo que es el clima laboral para las organizaciones, indistintamente de su tipo y tamaño, principalmente por la influencia que este tiene en el desenvolvimiento de los trabajadores al interior de las organizaciones (Uribe, 2015).

Teniendo en cuenta lo expuesto, para enfrentar el problema de medición del clima laboral en la organización que es objeto de estudio, se propuso estudiar cómo se relacionan la gestión del talento humano y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, con el propósito de elaborar propuestas que permitan optimizar la efectividad de la institución, y evaluar la pertinencia de la metodología que se planteó para la medición de las variables de estudio y el grado de idoneidad de su aplicación práctica en este caso. Es preciso hacer aquí la acotación de que el abordaje de los resultados a los que se llegó en el marco del presente estudio queda sujeto a las autoridades correspondientes que tienen la responsabilidad de conducir al personal de la organización, conscientes de la importancia de los talentos humanos en el logro de cualquier meta institucional.

Con base en el contexto descrito, en el presente trabajo de investigación intitulado “Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019”, se planteó el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores. En este abordaje investigativo del caso de estudio subyace la pretensión de despertar el interés en las organizaciones por elaborar diagnósticos referentes a la gestión de los talentos humanos y el clima organizacional, como también por identificar y tener conocimiento de las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de las organizaciones y la relación existente entre las variables estudiadas, con el propósito de efectuar

las respectivas correctivas, lo cual compete e involucra tanto a la administración como las relaciones entre los trabajadores (Naccha, 2018).

Capítulo I

1 Marco teórico

1.1 Elementos conceptuales falta citar

Para el óptimo desarrollo de la información y con el fin de orientar la investigación, es menester que se inicie con el desarrollo del significado de los siguientes elementos sustanciales del presente estudio:

- *Administración de operaciones:* Consta en aquella planificación compuesta por la dirección, control y organización del procedimiento productivo con el fin de crear valor (Collier y Evans, 2016).
- *Ambiente organizacional:* También conocido como clima laboral, integrado por el personal que a diario desarrolla sus actividades laborales, donde incluyen factores psicosociales y espacios físicos (Collier y Evans, 2016).
- *Aptitud:* Trata de las habilidades que posee una persona para desarrollar cierta actividad o tarea. Esta se desarrolla de manera innata o naturalmente, estas son elevadamente valoradas en las compañías además de generar su mejora con formación y entrenamiento; como por ejemplo el trabajo en equipo, creatividad, liderazgo, etc (Gómez y Brito, 2020).
- *ARH:* Administración de talento humano, conocido como el departamento enfocado en función de las personas de una organización, encargado de las contrataciones, administración y despido de los colaboradores de esta para asegurar un mejor funcionamiento (Collier y Evans, 2016).
- *Auditar:* Supone la evaluación o medición de las características de una organización para identificar las debilidades y fortalezas que esta posee con distintas

metodologías basadas en la observación de los procesos empleados por la entidad o compañía analizada, incluyendo el lapso y ratios de dicha actividad (Gómez y Brito, 2020).

- *Clima laboral*: Se refiere al ambiente físico y/o humano donde se desarrolla cierta actividad laboral y se valora la calidad por la forma de relacionarse de los demás empleados, de esta manera la satisfacción de estos frente a dicha relación puede evidenciar un buen clima, lo que impactará de manera positiva en la empresa y el rendimiento de sus empleados. De lo contrario, será sumamente negativo en los factores ya mencionados (Gómez y Brito, 2020).

- *Cultura organizacional*: Referida a ciertos valores y normas que rigen en una empresa, compuesto de principios los cuales están relacionados a la estructura de la organización y dirigen la metodología del desempeño del trabajo (Gómez y Brito, 2020).

- *Empleado*: Es aquel quien brinda sus servicios y/o tiempo a cambio de una remuneración, donde el vínculo está definido en una tarea y expresamente dado en un contrato (García et al., 2021).

- *Estrategias de desarrollo*: Consiste en una herramienta complementaria que define a largo plazo, como se alcanzará el desarrollo de cierta área dentro de una empresa, identificando los lugares de los puestos y actividades necesarias para lograr dicho progreso (Gómez y Brito, 2020).

- *Gestión*: Alude a una serie de acciones y procesos para lograr un determinado propósito. Esta acción es más conocida en el mundo empresarial, pero en realidad es aplicable a cualquier rubro, ya que incluye dentro de sus procesos la planificación, organización, dirección y control para la obtención exitosa del dicho propósito (Collier y Evans, 2016).

- *HCI*: Índice de capital humano, es una herramienta con papel de indicador para comparar los elementos más importantes del capital humano, permitiendo aplicar metodologías y las diversas adaptaciones para medir dicho nivel e identificar el área de mejora (Gómez y Brito, 2020).
- *Liderazgo*: Contempla aquella acción de influencia sobre un grupo de personas con un objetivo particular, el cual lleva al trabajo en equipo para ir en una misma dirección motivados por la meta común (García et al., 2021).
- *Motivación*: Conjunto de factores internos o externos que influyen en parte las acciones de una persona, direccionando sus acciones y energía con el propósito de alcanzar una meta (Collier y Evans, 2016).
- *Organizaciones*: Se trata de las asociaciones integradas por personas con distintos roles que utilizan diversos recursos con el objetivo de lograr exitosamente una meta (García et al., 2021).
- *Potencial humano*: Corresponde a la cualidad, habilidad y capacidad de las personas para crear y cumplir objetivos. Sumado a la buena disposición del trabajador (García et al., 2021).
- *Proceso*: Implica una serie de medidas que se realizan en un orden específico para lograr un objetivo determinado (García et al., 2021).
- *Recompensa laboral*: Es el conocido bono u obsequio tangible otorgado a una persona por su superior como medida de celebración o recompensa por la buena labor del empleado (Collier y Evans, 2016).

- *Recurso*: Referido a todo lo tangible e intangible dentro de una organización o independientemente, que sirve para el desarrollo de un trabajo (García et al., 2021).
- *Relación laboral*: Es el nexo contractual entre una persona natural o jurídica con otra persona natural conocida como empleador, donde mediante un intercambio de capacidades y remuneración para el cumplimiento de una tarea generan una relación (Collier y Evans, 2016).
- *Talento humano*: Contempla el potencial especial y capacidad de las personas para desarrollar o instruirse para realizar determinada tarea, esto también refiere a que estas personas sean destacadas por dicho potencial para evolucionar dicho talento (García et al., 2021).
- *Talento humano*: Se entiende como el área donde se gestiona la gestión de los trabajadores dentro de una organización, así como también, se entiende que son un grupo de colaboradores de un determinado sector para el desarrollo de actividades en este (Collier y Evans, 2016).

1.2 Justificación teórica del clima laboral

El clima laboral se determina como el conjunto de percepciones globales del personal sobre su entorno laboral, lo que influye en la manera de comportarse de los miembros de este. De tal manera el individuo incorpora a su actitud las características de la organización, actuando como procesador y receptor de la información brindada (Brunet, 2007).

En cuanto al origen del clima laboral, este surge en la sociología, la cual se usa como pilar teórico de las relaciones humanas donde se enfatiza el desarrollo participativo del individuo. Tomando en cuenta factores exógenos pero influyentes como las condiciones de donde vive y las actitudes que genera en los empleados, lo cual finalmente incide en el desempeño esperado del trabajador (Iglesias y Sánchez, 2015).

El clima laboral es considerado el ámbito donde el personal desempeña sus funciones a diario. Siendo la percepción que la empresa brinda a estos colaboradores y directivos, lo que influye de forma directa en el rendimiento y desarrollo de la compañía (Vergaray et al., 2021).

- Subcategorías del clima laboral
 - *Identidad*: Está vinculado a la pertenencia del trabajador con su institución, de tal manera que indica el nivel de compromiso de este con los fines de la empresa y si se enorgullece de su participación en esta (Escuela de Administración de Negocios para Graduados [ESAN], 2015). También se considera que este factor es uno de los componentes más importantes de un equipo de trabajo, donde se vincula por los objetivos compartidos con los de su organización (Alcalá, 2011).
 - *Responsabilidad*: Alude al nivel de autonomía que debe poseer todo trabajador en el cumplimiento de sus funciones. Midiendo la supervisión que se va a realizar, los desafíos de la propia actividad laboral y el compromiso hacia el alcance de los resultados (ESAN, 2015). Asimismo, es considerada como la percepción que tienen los miembros de una organización, respecto a la autosuficiencia en la toma de decisiones del entorno laboral (Varela et al., 2013).
 - *Relaciones*: Estas se componen de respeto, colaboración y buen trato como aspectos determinantes en una organización por la influencia que generan en la productividad y el ambiente (ESAN, 2015). También, se refiere a percepción que tienen los trabajadores del ambiente laboral (Alcalá, 2011).
 - *Estructura*: Está vinculado a las reglas, procedimientos y niveles dentro de una organización (ESAN, 2015). Referida también, a los formalismos, reglas, políticas de empresa,

obligaciones, regulaciones y jerarquías, representadas por la percepción de los colaboradores con relación al desarrollo de su trabajo (Alcalá, 2011).

1.3 Justificación teórica de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se refiere a la disciplina que busca el logro de los objetivos de la organización; por lo que, es menester asegurarse con una estructura organizacional, con la participación y esfuerzo del talento humano (Chávez, 2015).

También se considera a la suma de acciones planificadas y estratégicas que orientan el desarrollo de las funciones tanto de colaboradores como los de talento humano, desde la convocatoria de personal, selección, beneficios y evaluación de los trabajadores en el cumplimiento de sus labores (Chiavenato, 2015).

- Subcategorías de la gestión del talento humano
 - *Reclutamiento y Selección*: Conocido como la admisión de personal a una organización mediante la comunicación, donde la empresa ofrece oportunidades laborales para luego escoger al candidato adecuado para el puesto (Abril, 2018). Asimismo, es considerado como el proceso por el cual una organización elige entre diversos postulantes, al mejor aspirante para desarrollarse en el cargo vacante, teniendo en cuenta la actualización del mercado y sus condiciones (Chiavenato, 2015).
 - *Capacitación*: Se refiere a las diversas actividades que desarrollan las competencias y habilidades de los talentos humanos, generando productividad y contribución con los objetivos de la compañía (Chiavenato, 2015). Esto comprende factores como el entrenamiento, programas de cambio y comunicación de las personas para ocupar un puesto de

trabajo, disminuyendo los riesgos en el trabajo, lo cual aumentará la productividad y promoverá un buen desempeño con actividades relacionadas a la compensación del trabajador (Abril, 2018).

- *Evaluación:* Se considera al procedimiento estructurado que se ejecuta para determinar el desempeño del talento humano, este sirve para filtrar al personal de la empresa y quedarse con los que aportan al crecimiento empresarial (Chiavenato, 2015). Dada su importancia las organizaciones consideran la evaluación de desempeño 2 para tomar decisiones sean estas correctivas o exigidas (Abril, 2018).

- *Retención:* Se considera a los procedimientos que motivan y satisfacen al talento humano de la compañía, asegurando las condiciones sociales, psicológicas y físicas para mantener el compromiso con la misma (Chiavenato, 2015). También está vinculado a la conservación de las personas involucradas en actividades de calidad, así como las relaciones con los sindicatos con el fin de evitar la rotación continua de personal, ya que disminuiría la producción en la organización (Abril,2018).

2 Antecedentes de la investigación

Para el análisis de la relación de la gestión de talento humano y el clima laboral, fue menester recurrir a la consulta de distintas fuentes o trabajos vinculados al tema de estudio, cuyos antecedentes se desarrollarán a continuación:

2.1 Antecedentes internacionales

Desarrollando la casuística del estudio, en un primer caso se tomó como antecedente internacional lo hallado en el estudio sobre *El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del GAD Municipalidad de Ambato* de Jiménez (2021), cuyo propósito fue determinar la incidencia del ambiente laboral en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo

Descentralizado (GAD) de la ciudad ecuatoriana. Donde la metodología de investigación se desarrolló en un enfoque cuantitativo bajo la modalidad de campo con un nivel correlacional, como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario elaborado por Koys y Decottis (1991) y para la validación se empleó el estadístico de alfa de Cronbach.

En la línea de estudio recurrimos también a la aplicación del cuestionario en la investigación de Jiménez (2021), donde se evidenciaron los factores que inciden de forma negativa en el clima laboral del caso de estudio. Estos fueron: la falta de reconocimiento laboral hacia el personal del GAD, producto de la manifestación por la mayoría de los participantes, donde estos indicaban que en la institución solo se hacía referencia al rendimiento del personal cuando un miembro cometía un error, pero nunca se les reconocía por el buen desempeño que lograban en la jornada laboral o en los proyectos, lo cual generaba desmotivación y no contribuía a reforzar los comportamientos positivos; en una menor proporción se encontró que la presión que les causaba el estrés y el cansancio laboral, y la falta de la equidad que se demostraban en los favoritismos dentro de la organización, evidenciándose como factores de impacto negativo para el clima laboral.

Asimismo, se consultó también el *Análisis al clima laboral como factor clave para la optimización del rendimiento de los empleados del GAD de la Parroquia de Tonsupa* de Rodríguez (2020), desarrollado con un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo no experimental. La investigación contó con una muestra conformada por ocho empleados del GAD a quienes se les aplicó un cuestionario, el cual constaba de una serie de preguntas cerradas que fueron calificadas con una escala Likert. Como resultado el análisis hecho arrojó que un porcentaje menor del 38 % de los encuestados aseguró tener una posición neutra sobre la composición de la organización, un 41 % indicó que estaba de acuerdo con la relación personal,

mientras que el porcentaje mayoritario del 42 % de la muestra señaló que estaban de acuerdo con el comportamiento personal. Así, en ese estudio se determinó que el clima laboral es un factor importante para la organización, dado que influye en gran medida en el desarrollo y el crecimiento de esta.

Otro importante antecedente internacional que sirvió como fundamento a esta investigación es el estudio intitulado *Prácticas de talento humano y su relación con la reputación corporativa en una organización de servicios financieros de Colombia* que fue elaborado por Borrego y Mesa (2019), con el fin de determinar si existía o no una relación entre las actividades de talentos humanos y la reputación de la organización. Para cumplimentar el propósito general de la investigación se contó con una muestra conformada por 100 personas, quienes para la fecha en que se desarrolló el estudio estaban vinculadas laboralmente a una entidad financiera que tiene sedes en toda Colombia, con el objetivo de valorar su percepción sobre las prácticas de talentos humanos que se desarrollaban en la entidad. Específicamente a los participantes se les preguntó por los procesos de selección, las evaluaciones de desempeño, las compensaciones, la promoción dentro de la organización, la formación del personal y la reputación de la entidad financiera.

También se constituyen en un importante precedente investigativo a nivel internacional los hallazgos a los que llegaron Ardila et al. (2019) en su *Análisis de la gestión del talento humano referente al clima laboral, motivación y manejo del liderazgo para el logro de los objetivos misionales en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Magdalena*. El estudio se desarrolló mediante una metodología de tipo descriptiva con un diseño mixto, el cual guarda coherencia con el empleo de la encuesta como técnica de recolección de datos y la aplicación de

un cuestionario calificado con una escala tipo Likert como instrumento, ambos utilizados en el estudio para levantar la información necesaria para llegar a resultados concluyentes.

En esta línea investigativa que marcaron los antecedentes citados también se encontró relevante el estudio sobre *La gestión del Área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones* que realizó Bravo (2017) en la ciudad ecuatoriana de Guayaquil. Para determinar la labor y la gestión que lleva a cabo el Departamento del talento humano sobre el ambiente laboral se analizaron las diversas esferas de este con la finalidad de identificar, mediante una revisión y análisis teórico, cómo el clima laboral repercute en las organizaciones.

2.2 Antecedentes nacionales

A nivel nacional se tomó como primer antecedente el estudio sobre el *Clima laboral y la propuesta de un plan de mejora en recursos humanos en Sanguchería La Lucha de Trujillo, 2019* elaborado por Gutiérrez (2021) en la ciudad de Trujillo, con el propósito de explicar cómo el plan de mejora propuesto en materia de talentos humanos y ambiente laboral podría impactar el clima laboral dentro de la organización. Para ello se desarrolló un estudio descriptivo correlacional y se usó la encuesta y el cuestionario, respectivamente, como técnica e instrumento de recolección de datos. En el marco de esta investigación Gutiérrez (2021) determinó que la implementación del plan de mejora se relaciona y puede repercutir de manera favorable en el clima laboral de la organización objeto de estudio, además, los resultados mostraron que en el Área de Producción se hallaban los puntajes valorativos más bajos en relación con el nivel del ambiente laboral, lo cual permitió a la autora concluir qué aspectos se debían mejorar para cambiar favorablemente la situación encontrada y aumentar el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Una de las conclusiones a las que llegaron Ardila et al. (2019) con su observación fue que el clima laboral es un aspecto que por largo tiempo ha sido olvidado por las organizaciones debido a que un porcentaje significativo de estas orienta sus intereses y preocupaciones hacia el alcance de las metas organizacionales, restándole importancia a factores que son relevantes en las instituciones como el clima laboral, la motivación del personal y el tipo de liderazgo que maneja la dirección. Lo anterior permite deducir que muchas organizaciones aún no son conscientes de que aspectos como la motivación se relacionan directamente con la productividad del trabajador y, por tanto, con el cumplimiento de las metas institucionales y el desempeño y los rendimientos de las organizaciones (Atalaya, 1999, como se cita en Ardila et al., 2019).

Corolario de los fundamentos teóricos revisados, Bravo (2017) enfatizó que ciertamente el ambiente laboral afecta y ejerce una influencia sobre el comportamiento y el desempeño de los trabajadores en una organización. Por lo tanto, hay que destacar que la gestión que realizan los departamentos de Talento Humano va más allá del reclutamiento y la formación del personal, pues también es su deber fomentar tanto las buenas relaciones entre los equipos de trabajo desde los titulares de cargos administrativos a los que trabajan en la parte operacional, como la evolución personal de cada uno de los integrantes de la organización.

Dada la muestra representativa que participó en este estudio, los resultados que arrojó el análisis llevaron a los autores Borrego y Mesa (2019) a la conclusión de que las prácticas de talentos humanos sí inciden en la reputación de la organización. Es importante mencionar en este punto que las conclusiones derivadas de la investigación se relacionan directamente con los resultados obtenidos en otros estudios que han llegado a las mismas conclusiones sobre el impacto que tienen las prácticas de talentos humanos en la reputación corporativa.

La revisión de la literatura incluyó también el abordaje de un estudio sobre la *Gestión del talento humano y la productividad laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, 2020* realizado por Cortez (2020) en la ciudad de Chimbote, con el objetivo de determinar si existe o no una relación entre la gestión del talento humano y la productividad del personal en el contexto específico de la Municipalidad Provincial del Santa. De conformidad con el propósito general de la investigación se desarrolló un estudio no experimental, transversal, descriptivo y correlacional con una muestra de 269 trabajadores que se seleccionó a través de la fórmula para muestras finitas. A esta muestra se le aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos, y como instrumento se aplicó un cuestionario compuesto por 32 ítems en los que se preguntaba al personal cuestiones relativas a la gestión del talento humano y otros 12 ítems en los que se indagaba aspectos relacionados con la productividad.

Los resultados de la investigación elaborada por Cortez (2020) arrojaron que la mayoría de la muestra, representada en un 74.7 % de los trabajadores que participaron del estudio, consideraba que la gestión del talento humano era de nivel regular y más de la mitad de los encuestados, representada en un 53.5 % de los trabajadores, consideraba que el nivel de la productividad era regular. Con los datos obtenidos se realizó la prueba estadística del coeficiente Rho de Spearman, el cual permitió comprobar que sí existe una relación directa entre la gestión del talento humano y la productividad en el personal del Área Administrativa de la organización, además de mostrar que hay una relación directa y significativa entre las variables tiempo de trabajo y condiciones laborales, y las variables eficacia y eficiencia.

En esa línea de ideas resultó interesante observar los resultados de la investigación elaborada por Chávez (2019) que de manera similar a Cortez (2020) estudió la *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores administrativos*

del Seguro Integral de Salud en San Miguel-Lima en el distrito de Pimentel. Chávez (2019), por su parte, desarrolló una metodología de investigación de tipo no experimental con un estudio descriptivo correlacional para conocer la relación existente entre las dos variables en estudio. Para cumplimentar su objetivo aplicó dos encuestas y cuestionarios como técnica e instrumento de recolección de datos a una muestra de 50 administradores, concluyendo con su análisis que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de competencias laborales en el contexto particular ya indicado.

De forma similar Naccha (2018) estudió *La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017* en Perú, por lo que también se consideró un antecedente investigativo relevante para este proyecto. Con el objetivo de determinar si existe una relación entre las variables en estudio Naccha (2018) usó un diseño no experimental, transeccional correlacional, con un método hipotético deductivo, concluyendo que la gestión del talento humano se relaciona directamente con el clima laboral de una forma positiva.

Otro antecedente nacional que se encontró en la revisión de la literatura fue el estudio sobre *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa Petrex S. A.* elaborado por Pinedo y Quispe (2017) en la capital peruana de Lima. Para determinar si la gestión del talento humano repercute en la motivación del personal de esta área en el caso de estudio los autores desarrollaron un método inductivo-deductivo, el cual es coherente con el tipo de investigación cuantitativo correlacional y el diseño no experimental en el que se enmarcó el estudio. Contando con la opinión que tenían los trabajadores que hicieron parte de la muestra, con respecto a los procesos que lleva a cabo la organización para reclutar el talento humano de acuerdo con sus necesidades, los resultados

fueron concluyentes al mostrar que existe una relación positiva entre la gestión del talento humano y las motivaciones del personal de la organización.

En cuanto al liderazgo en las relaciones laborales, se encontró que Omar et al. (2014) para el análisis de los probables vínculos del supervisor laboral entre sus conocimientos sobre la satisfacción laboral y su desarrollo como líder de evolución, contemplando la confianza que los empleados depositan o reprimen cuando estos desarrollan su tarea de supervisión. Se realizó una comprobación experimental con la participación de 93 empleadas y 125 empleados colaboradores de empresas privadas y entidades públicas. La muestra en su totalidad, dieron como resultado las escalas completas de satisfacción laboral, confianza en su supervisor y liderazgo presentadas bajo un formato tipo Licket de 5 puntos. Sumado a el análisis de correlaciones variadas, donde se evidencio que, si bien es cierto, la confianza del supervisor se alinea con las cuatro dimensiones del liderazgo, pero las facetas de consideración derivada de la muestra de interés por las necesidades de los empleados por parte del supervisor y la motivación referida al apoyo para llegar a los objetivos comunes propuestos son factores que tienen mayor fuerza con su vinculación. Cuyos resultados exponen que los supervisores que atienden las contribuciones de sus empleados son más valorados y tienen mejor resultado con ellos, aumentando de esta manera su satisfacción laboral.

En el mismo sentido objetivo, Ruiz et al. (2014) en su tesis sobre el Clima y satisfacción laboral de una institución educativa, aplico un análisis descriptivo, pre experimental en base a 473 empleados de dicha institución. Donde se pudo evidenciar a través de los resultados que tenían un clima laboral medio, ya que si bien es cierto estaban bien dirigidos y enfocados, estos empleados no contaban con un nivel elevado de motivación, sino lo empleaban en un nivel intermedio, generando de esta manera que solo los trabajadores antiguos cumplan sus funciones

apropiadamente sustentados en factores como la continuidad y estabilidad del trabajo que desarrollaban, mientras que los colaboradores más recientes presentaban cierto temor respecto a su permanencia laboral, lo cual no les permitía tener un ambiente seguro de desarrollo de sus funciones. Por lo que quedó demostrado la falta de aplicación adecuada y equitativa de motivación incluyendo recompensas por el desempeño laboral pertinente que estos ejercían. Siendo así que la organización de un centro de trabajo debe tomar en cuenta e implementar diferentes estrategias no solo de crecimiento de conocimientos sino también estrategias que permitan incrementar la productividad de los empleados, por ejemplo, el reconocimiento del cumplimiento de sus objetivos, capacitarlos en las áreas que necesiten apoyo, etc.

3 Bases teóricas

En referencia a los antecedentes de estudio de ámbito nacional e internacional vistos para estudiar variables similares (gestión del talento humano y clima laboral) que son el objeto de estudio del presente proyecto. De estos hallazgos es que se ha podido recoger información relevante para comparar y sustentar los resultados obtenidos. A continuación, se desarrollarán en dos apartados diferenciados los referentes teóricos, términos y definiciones básicas relativos a cada variable que fundamentan el estudio de dicho tema.

3.1 Gestión del talento humano

Dada la importancia que tiene para las organizaciones vincular un personal calificado y cualificado que esté comprometido con el logro de las metas organizacionales, la gestión del talento humano se constituye en un proceso esencial donde cada vez más confían las empresas de todos los rubros y sectores económicos para mantener una buena relación entre el desarrollo profesional y la satisfacción laboral de los trabajadores y el alcance de las metas organizacionales. De lo antes mencionado, habida cuenta de que una buena gestión dirigida por

el Departamento del talento humano de una empresa puede conllevar a un aumento de la competitividad y la rentabilidad de esa organización en particular (Universidad Internacional de La Rioja, 2021).

Es así como, teniendo en cuenta la cantidad de factores, dimensiones, elementos y procesos que comprende e involucra un concepto tan amplio como lo es la gestión del talento humano, por la naturaleza de los elementos que participan en ella, antes de llegar a la definición del concepto de *gestión del talento humano* es necesario comprender las nociones que lo constituyen, empezando por la definición de gestión.

De acuerdo con Mori y Bardales (2020), como se cita en Rodríguez (s.f.), el concepto de *gestión* se puede comprender desde dos niveles, uno tradicional que entiende la *gestión como administración*, un conjunto de diligencias que se realizan para llevar a cabo un proceso y obtener un producto establecido; y otro nivel que entiende la *gestión como dirección* aludiendo a la forma como son conducidas las actividades para lograr procesos de cambio y mejora al interior de las organizaciones. Alineados con estas definiciones se encuentran los postulados De Heredia (1995) que se refería a la gestión como la acción de llevar a cabo actividades con eficiencia, cuidado y esfuerzo para lograr un fin determinado; y los planteamientos de Gutiérrez (2008), como se cita en Prado (2019), que afirmó que la gestión en las organizaciones alude a una actividad profesional dirigida a varias acciones como son el establecimiento de unos objetivos institucionales y el medio para conseguirlos, la construcción de una estrategia para el desarrollo, la gestión del personal vinculado, entre otras.

Esas definiciones apuntan a que la gestión en las organizaciones se realiza sobre un talento. Este concepto posee diversos significados, pero puede entenderse en términos generales

como la aptitud de la persona y la capacidad que tiene para comprender y desempeñarse en algún ámbito o realizar alguna actividad (Real Academia Española [RAE], 2021).

Entonces, la gestión del talento humano aparece como un área sensible en la organización que depende de diversos elementos como la cultura de esta, su estructura, el ambiente laboral, la tecnología que se usa para llevar a cabo las distintas operaciones y procesos en todas las áreas, los procesos que se desarrollan y demás elementos que dan forma a su actividad económica y a las relaciones que se establecen al interior de la organización (Chiavenato, 2009). En ese sentido, la gestión del talento humano permite optimizar el trabajo del personal vinculado y ayuda a la consecución de los propósitos de la organización (Cuestas, 2016, como se cita en Bravo, 2017).

Dicho esto, la gestión del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y políticas que una organización necesita para manejar todo lo concerniente a las relaciones humanas en el ámbito administrativo, actividades que, específicamente, están orientadas por el propósito de contribuir a la generación de un ambiente seguro y equitativo entre el personal mediante la evaluación constante, la capacitación y la remuneración correcta (Dessler, 2015). La gestión se convierte así en una herramienta estratégica fundamental para afrontar los nuevos retos que plantea el entorno interno y externo a las organizaciones al tener como principal objetivo la promoción de las habilidades individuales del personal y llevarlas a la excelencia en línea con las necesidades operativas particulares de la organización, asegurando así el desarrollo y la gestión de las capacidades de todo el personal, esto es, lo que saben hacer o lo que pueden hacer (Mora, 2012).

Lo anterior muestra la importancia de la gestión del talento humano, habida cuenta de que estos procesos coadyuvan a la formación, el crecimiento y la mejora de las organizaciones, ya sea que se trate de entidades de carácter estatal o privado e indistintamente de cuál sea su

tamaño y el rubro en el que se adscribe su actividad económica o sector al que pertenecen, al contribuir con la creación de estrategias, a operar eficientemente, a fomentar el compromiso del personal y gestionar los cambios. Una gestión del talento humano con estas características es necesaria hoy para que las organizaciones se mantengan actualizadas y vigentes en el mercado, dado que están inmersas en un contexto versátil, dinámico y cambiante en el que los conocimientos y la tecnología se transforma y actualiza constantemente; lo que implica para el talento humano asumir el desafío de adaptarse o transformarse para seguir desarrollándose, y para las organizaciones uno de los motivos más importantes para trabajar en la gestión y capacitación del recurso.

En este escenario la gestión y la capacitación de los trabajadores se convierten en un aspecto fundamental que ninguna organización puede dejar de lado. Es así porque ambas configuran una ventaja competitiva al ayudar a la dirección a estar siempre alerta a los retos que el personal debe enfrentar en medio de ese contexto dinámico y cambiante en el que la organización está inserta (Gutiérrez, 2008, como se cita en Prado, 2019).

3.1.1 Teorías de la gestión del talento humano

La teoría propuesta por autor especialista en el área de Administración de empresas y talento humano Chiavenato (2009) hace referencia a las políticas y las prácticas que son indispensables para llevar la dirección de los procesos administrativos relacionados con el talento humano como son la selección del personal, la capacitación, la remuneración, entre otros. De acuerdo con la teoría, la gestión del talento humano abarca una serie de lineamientos que determinan aspectos administrativos indispensables concernientes a las relaciones humanas que se dan al interior de las organizaciones. Es así debido a que tanto el reclutamiento como la retención de personal, el reconocimiento y el impulso del potencial de cada empleado en su

respectivo cargo y en el desarrollo de sus labores, son competencia de toda organización que necesita vincular trabajadores y evaluar y promocionar el desempeño de sus labores para lograr sus objetivos institucionales (Chiavenato, 2009). Las dimensiones que comprende la gestión el talento humano de acuerdo con los postulados de Chiavenato (2009) son las siguientes:

- **Preparación y selección:** hace referencia a la capacidad que tienen los especialistas para asesorar a los gerentes con respecto al diseño de los cargos que tienen bajo su supervisión, con el fin de hallar una forma en la que el personal contratado o por contratar sea más productivo y sienta mayor satisfacción al hacer su trabajo. La dimensión de preparación y selección hace parte de la gestión del talento humano, dado que estimar las necesidades que el personal vinculado a la organización presenta en el mediano y largo plazo permite a los gerentes y al Departamento del talento humano ser más proactivos al momento de reclutar y seleccionar nuevo personal (Werther & Davis, 2008).
- **Desarrollo y evaluación:** los nuevos empleados son orientados a las políticas y procedimientos de la empresa, y cuando son contratados, son capacitados para aumentar su productividad, mientras que el desempeño se determina a través de evaluaciones periódicas, que ayudan a la organización a identificar los problemas que deben corregirse (Werther & Davis, 2008).
- **Compensación y protección:** esta dimensión es crítica porque motiva a los empleados a través de una remuneración adecuada, porque si se paga mal, la rotación de empleados puede ser alta, lo que lleva a un rendimiento más bajo. Por lo tanto, las empresas deben retener a su fuerza laboral para mantener la competencia y poder desempeñarse. nivel de productividad de los empleados. De igual forma, las organizaciones deben proteger a sus

empleados de los riesgos laborales a través de programas de salud y seguridad para cumplir con la ley y tener un ambiente adecuado (Werther & Davis, 2008).

- Relación con el personal y evaluación de la cultura organizacional: para ser productivo, se debe mantener un cierto nivel de satisfacción a través de una buena comunicación, lo que significa que podemos mantener informados a los miembros de la organización. Por lo tanto, podemos identificar e identificar el desempeño a través de auditorías periódicas para evaluar el éxito e identificar errores con el fin de encontrar formas de mejorar y servir a la organización (Werther & Davis, 2008).

De acuerdo con la teoría propuesta por Vallejo (2015) la gestión del talento humano pretende desarrollar e involucrar al personal fomentando las competencias personales de cada trabajador de la organización. Al tiempo que posibilita que el personal y la organización se comuniquen teniendo principalmente en cuenta las necesidades y los requerimientos del talento humano, por ser este el capital más importante y de mayor valor para la organización, comunicación que se da con miras a que el personal reciba la ayuda y el respaldo que necesita por parte de la dirección y el impulso adecuado para desarrollarse personalmente, sentirse motivado con el trabajo que realiza y enriquecer sus conocimientos, su práctica profesional y su ser.

Conforme con lo expuesto por Vallejo (2015) la gestión del talento humano también viene a ser un proceso que parte de la organización para impulsar al personal vinculado que tiene un alto potencial, mediante el reconocimiento y el fortalecimiento de sus habilidades, actitudes y conocimientos; lo cual no solo le permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus labores, sino que además contribuye a que la empresa sea más competente y logre un incremento en la productividad y la calidad del trabajo por áreas y en general. De esa forma una adecuada

gestión del talento humano contribuye al establecimiento de una buena comunicación entre la organización y el personal vinculado laboralmente a ella, y también a la conformación de un equipo de trabajo desarrollado y preparado que esté motivado y comprometido en el alcance de las metas organizacionales. A partir de lo expuesto se derivan las siguientes dimensiones que comprende la gestión el talento humano:

- *Incorporar a las personas:* este proceso permite facilitar la inclusión de individuos en roles específicos dentro de la entidad, permitiendo que los postulantes exhiban sus aptitudes individuales. Asimismo, guarda relación con dos elementos clave: el proceso de búsqueda de personal y la elección de candidatos (Vallejo, 2015).
- *Organizar personas:* hace referencia a las organizaciones e instaladores para guiarlos en el proceso de implementación del diseño organizacional para el desempeño laboral y la evaluación de desempeño correspondiente. Esta parte investiga principalmente desde tres aspectos: orientado a las personas, modelado de puestos y evaluación del desempeño (Vallejo, 2015).
- *Recompensar personas:* la recompensa es un factor importante para la gestión del talento humano, en tanto que las retribuciones económicas como también el reconocimiento personal o el salario emocional que el empleado recibe de la organización por su desempeño aumenta su satisfacción laboral, lo cual repercute de manera positiva en un aumento de la productividad y en un mejor desenvolvimiento en las labores (Vallejo, 2015).
- *Desarrollar personas:* Se trata de brindarles información para darles nuevas actitudes, generando así ideas y modificando hábitos y comportamientos para trabajar de manera eficiente. Cabe señalar que la formación facilita el desarrollo de las personas y por tanto de la

organización. En este sentido, el proceso de desarrollo consta de tres actividades: formación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional (Vallejo, 2015)

- *Retener personas:* administrar el talento humano es una labor que consiste básicamente en dos grandes tareas que son i) la captación de personas capacitadas y ii) el fomento de su satisfacción laboral y motivación constante en la organización, para asegurar que el personal cuenta en términos físicos, psicológicos y sociales– con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo. Esta dimensión de la gestión del talento comprende: el diseño y la puesta en marcha de programas de reconocimiento, higiene, salud y seguridad en el trabajo, y la garantía de los derechos sindicales (Vallejo, 2015).

- *Auditar personas:* el proceso de supervisión consiste en hacer el seguimiento, brindar el acompañamiento y la orientación y garantizar el control del cumplimiento de la normatividad de la organización y las actividades para el alcance de los objetivos institucionales. Esta dimensión también comprende el diseño de sistemas por parte del *staff* para la obtención de información útil para la organización, y la función de los gerentes y administradores de tener a siempre a la mano aquella información que es de utilidad para la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades, por ende, también comprende el requerimiento de que las organizaciones cuenten con una base de datos (Vallejo, 2015).

Por su parte, Robbins & Coulter (2005) propusieron la administración de talento humano (ARH) como teoría de la gestión del talento, resaltando el carácter fundamental que esta tiene dada la posibilidad que presenta de constituirse en una ventaja competitiva para cualquier organización en el mundo. Así lo demuestran los resultados que arrojó el cálculo del indicador Índice de Capital Humano (HCI) en una rigurosa investigación que se llevó a cabo con más de 2 000 empresas de distintos países, los cuales fueron concluyentes respecto a las ventajas

competitivas que obtuvieron las organizaciones participantes en las que la función del Departamento de Talentos Humanos estaba orientada hacia las personas, debido a que este enfoque centrado en el talento crea valor para todos los grupos de interés.

Así queda claro que la ARH resulta ser un elemento esencial en el ámbito estratégico de las organizaciones. Por ende, el éxito a nivel competitivo al que contribuye a alcanzar el personal vinculado laboralmente requiere de la gerencia un cambio en la forma como perciben al trabajador y en su visión sobre las relaciones laborales, eso implica que los gerentes deben comenzar a trabajar junto con el personal y tratarlo como un socio, no como si fuese un costo que debe minimizar (Robbins & Coulter, 2005).

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), en esto último consiste una buena administración del talento humano. Con respecto a las dimensiones de la gestión del talento humano, según las características y los elementos de la teoría de la ARH propuesta por los autores en cita, cabe anotar las tres que se mencionan a continuación:

- *Identificación y selección de empleados competentes:* debido a que para todas las organizaciones es esencial contar con el talento humano necesario para desarrollar las labores propias de la actividad económica que realiza la empresa o institución para producir los bienes o servicios que ofrece, en esta dimensión la gestión busca responder las preguntas ¿qué debe hacerse para tener a las personas idóneas?, y ¿qué hacer para asegurarse de que se trata de empleados competentes y talentosos? Este proceso de la ARH está compuesto por tres actividades que son: la planeación, el reclutamiento y la suspensión, y la selección de personal capacitado (Robbins & Coulter, 2005).

- *Proveer al personal las habilidades y los conocimientos necesarios:* si los procesos de reclutamiento y selección del personal se han dado de forma adecuada el resultado

para la organización será la contratación de personal capacitado que posea las habilidades y las competencias que requiere para cumplir de forma exitosa con las labores del cargo para el que fue contratado. No obstante, para que el personal tenga un buen desempeño no solo requieren el conocimiento, la habilidad o competencia específica para ocupar el cargo y cumplir con determinadas labores. Por una parte, el personal nuevo necesita adaptarse a la cultura organizacional y tomar capacitaciones para desenvolverse de la mejor manera dentro de la organización desde su área y puesto de trabajo; por otra parte, el personal más antiguo necesita actualizar sus conocimientos y complementar su labor con capacitaciones, con el fin de mejorar y/o aprender nuevas habilidades (Robbins & Coulter, 2005).

- *Retención del personal competente y con alto nivel de desempeño:* tanto el reclutamiento como la selección, la orientación y la capacitación del personal es una inversión para las organizaciones. Cuando una organización ya ha invertido en su capital humano de esta forma, el paso a seguir es retener el personal más capacitado y competente que tiene mejor desempeño y buen rendimiento en el cargo y dentro de la organización. En esta dimensión la gestión del talento humano debe tener en cuenta el desempeño del trabajador y poner en marcha el desarrollo de un programa adecuado de compensaciones y beneficios para aumentar la satisfacción laboral (Robbins & Coulter, 2005).

De las tres teorías de la gestión del talento humano que se estudiaron en la fundamentación del estudio se tomó como referente el enfoque propuesto por Chiavenato (2009) en la publicación *Gestión del talento humano*, bajo la consideración de ser el enfoque más pertinente para la investigación. En esa línea las encuestas se aplicaron de manera conveniente y se obtuvo información detallada sobre los procesos que deben tener en cuenta para llevar a cabo una gestión adecuada del talento humano en una organización, reconociendo el impacto que tiene

sobre el desempeño y el rendimiento general de las organizaciones el contar con un capital humano capacitado, competente y comprometido con el alcance de los objetivos y las metas.

3.2 Clima laboral

Partiendo del hecho de que los seres humanos se adaptan constantemente a diversas circunstancias, contextos, ambientes y situaciones para satisfacer sus necesidades, lograr un equilibrio de sus emociones u obtener el cumplimiento de otro objetivo, el clima laboral puede definirse como un estado adaptativo de una persona que hace referencia tanto a unas necesidades de tipo fisiológico como unas relativas a la seguridad y a la pertenencia a un grupo (Chiavenato, 2015).

Ese estado no es exclusivo de la persona, también es propio de las organizaciones que buscan propiciar un ambiente que les permita mantener su productividad y de ese modo garantizar su permanencia en el mercado. Lo anterior implica lograr un aprendizaje que les permita superar las situaciones críticas, adaptarse a los cambios internos y externos y solucionar los problemas que van surgiendo. Y para que ese esfuerzo que hacen las organizaciones por adaptarse y mantenerse sea útil y beneficioso es preciso que la dirección priorice al recurso más importante que tiene toda organización, a saber: el recurso humano (Gómez, 2006).

Teniendo en cuenta las definiciones expuestas, el significado de la noción de clima laboral puede expresarse como la participación constante al interior de la organización para que el todo el talento humano pueda sentir y experimentar cómo se vive el ambiente de la empresa.

3.2.1 Teorías Del Clima Laboral

Tras lo expuesto según Moreira (2018), la teoría de clima laboral propuesta por Douglas McGregor explica que el trabajo y los momentos de ocio requieren un esfuerzo de tipo mental y

físico similar, debido a que en ambos las personas necesitan motivaciones superiores y estar inmersas en un ambiente que les ofrezca tal motivación. En un escenario laboral estos factores hacen que el personal no solo oriente el desarrollo de sus labores con un impulso especial hacia el alcance de sus objetivos en condiciones adecuadas, aceptando sus responsabilidades, sino también poniendo su esfuerzo y dedicación para mantener esas condiciones y conseguir sus fines. En esa línea la teoría de McGregor destaca que, si las organizaciones promueven y coadyuvan generando un ambiente laboral óptimo para todo el personal, ello se verá reflejado en resultados, partiendo con el alto nivel de compromiso del trabajador, lo que permitirá lograr la integración deseada.

Con relación a la participación que tiene tanto el personal como la organización en la generación de un ambiente laboral óptimo, la teoría sobre el clima laboral de Rensis Likert apunta que el personal adopta un comportamiento basado en el comportamiento de los trabajadores administrativos y el ambiente laboral que la organización en general proporciona, de tal manera que sus reacciones están condicionadas por estos dos aspectos. En ese sentido, Likert precisó que existen tres tipos de variables que impactan el clima laboral: i) unas *variables causales* que son independientes e indican la evolución de las organizaciones y cómo logran sus resultados; ii) unas *variables intermedias* que evalúan el estado interno de la organización en lo referente a las motivaciones, el rendimiento, la comunicación, las decisiones, entre otros aspectos internos que dan cuenta del estado interno de esta; y iii) unas *variables finales* que surgen por los efectos de las dos variables anteriores y se relacionan con los resultados que obtienen las organizaciones en materia de productividad, pérdidas y ganancias (Ruíz, 2021).

Desde otra perspectiva, la teoría *de los factores de Herzberg*, desarrollada con base en el sistema jerárquico de Maslow sobre las necesidades humanas, ha categorizado las necesidades

humanas en dos tipos: *i) de orden superior e inferior; y ii) factores de higiene y motivantes*. El segundo factor se refiere a aquellos aspectos del ambiente laboral que requieren una atención constante para evitar que el personal llegue a sentir insatisfacción, estos aspectos son: la remuneración, las recompensas y las condiciones laborales óptimas. Es así dado que la motivación para cumplir con sus labores y la satisfacción laboral del trabajador solo pueden darse por causas internas, y por las oportunidades que el trabajo y la organización le ofrecen para desarrollarse personal y profesionalmente (Prado, 2015, como se cita en Ruíz, 2021).

Planteado en esa misma línea de fundamentación teórica, la precisión de *Herzberg* explica que si un empleado considera que su labor no tiene sentido o no siente que su trabajo suma a su realización personal, puede llegar a responder con apatía a su trabajo y frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, aun si hay condiciones del ambiente laboral que son óptimas. De ahí la importancia de que los gestores del talento humano procuren junto con la organización un clima que motive al personal y enriquezca, en la medida que sea posible, la labor que cada miembro de la organización ejecuta como también su realización personal y profesional (Prado, 2015, como se cita en Ruíz, 2021).

En consonancia con lo antes mencionado, la teoría de Francis Cornell apunta que el clima laboral en una organización es el ambiente de trabajo que se forma al interior de esta por la confluencia de las percepciones que cada una de las personas que trabaja en dicha organización tiene sobre sus labores con respecto a los demás empleados. Es decir, son las percepciones del mismo personal que trabaja en las organizaciones las que definen el clima laboral y, por tanto, a partir de estas percepciones es que se pueden llegar a conocer y determinar las características particulares del ambiente laboral en cada organización (Moreira, 2018, como se cita en Ruíz 2021).

Una visión distinta es la que aporta la teoría de los psicólogos McClelland y Atkinson, quienes se centraron en estudiar la manera como las motivaciones de tipo social, como la pertenencia y la necesidad de éxito, inciden en el comportamiento de los trabajadores y apuntaron que es probable que esas motivaciones influyan en la forma como estos perciben el clima laboral en las organizaciones a las que están vinculados. Toda persona que pertenezca a una organización puede experimentar en cualquier momento o de manera permanente cómo sus motivaciones indican en su comportamiento, por eso, teniendo en cuenta, como se ha venido diciendo, que las percepciones del personal son las que dan forma al clima laboral, la teoría señala la probabilidad de que ello defina el ambiente interno de la organización y el comportamiento de los trabajadores dentro de esta (Prado, 2015, como se cita en Ruíz, 2021).

A modo de síntesis, cabe mencionar la premisa del marco de la teoría estructuralista de Forehand y Gilmer que reúne algunos elementos que están presentes en las bases teóricas comentadas, dado que en su teoría se señala que el clima laboral está compuesto por una serie de características particulares de las organizaciones que son perdurables en el tiempo y que las hacen diferentes a las unas de las otras, al tiempo que impactan el comportamiento de las personas que trabajan en cada organización.

Asimismo, al igual que las teorías mencionadas en este apartado, Forehand y Gilmer destacaron que la percepción del personal sobre su lugar de trabajo, el ambiente físico, las relaciones horizontales y verticales que establecen los empleados con sus superiores y con los otros miembros de la organización, las motivaciones personales y profesionales, entre otros aspectos relacionados con la percepción individual, son elementos que componen el clima laboral. Al ser impactado por estos factores internos de la persona, el ambiente laboral puede, asimismo, influir de manera positiva o negativa en la satisfacción y la manera como el trabajador

se desenvuelve dentro de la organización y en la realización de sus labores (Atiquipa y Jaimes, 2017, como se cita en Ruíz, 2021).

3.3 Dimensiones

Se tomaron en cuenta las dimensiones pertinentes para cada variable, considerando los elementos de V1: clima laboral y V2: gestión de talento humano.

3.3.1 *Clima Laboral*

Las dimensiones del clima laboral que se tomaron en cuenta para la presente investigación se extrajeron de la *Introducción a la administración* elaborada por Chiavenato (2019). Las dimensiones de la variable de clima laboral comprendidas en el estudio fueron las siguientes:

- **Dimensión adaptación**

De acuerdo con Chiavenato (2019) la adaptación es la capacidad de adecuarse o ser flexible, y también hace referencia a la capacidad que se tiene para acomodarse o ajustarse en función de algún objetivo. Esto involucra, a su vez, cuatro elementos que Chiavenato (2019) describió de la siguiente forma:

- **Acción:** la que consiste en el abandono de un papel pasivo para comenzar a realizar una actividad, o bien puede hacer referencia a la consecuencia de tal actividad. Es decir, el efecto que algo tiene sobre otra cosa, un combate, una serie de movimientos o una sucesión de acontecimientos.
- **Efecto:** es lo que se conoce como conclusión, la terminación o la consecuencia de algo. De ahí surge el fundamento científico y filosófico de la relación causa y efecto.

- Flexible: hace referencia a la cualidad de algo que puede doblarse fácilmente, que tiene la propiedad de ser maleable, en ese sentido un individuo puede ser flexible cuando es capaz de adaptarse a una normatividad estricta y a cualquier circunstancia que se le presente.

- Ajuste: Este término tiene que ver con el hecho de conseguir que algo o alguien pueda acomodarse a otro algo u otro alguien; igualmente, puede aludir a que no haya diferencias entre diversos elementos.

- **Dimensión satisfacer necesidades**

Desde la perspectiva de Chiavenato (2019) para que una organización pueda suplir las necesidades del público objetivo con el bien o servicio que ofrece, es preciso que conozca los requerimientos de los clientes en cuanto al producto o la marca particular de esa organización. Para ello en esta dimensión se deben tener en cuenta los siguientes indicadores descritos por Chiavenato (2019) de la forma en que se cita:

- Comportamiento: se refiere a todas aquellas reacciones de una persona frente a diversas circunstancias, es decir, la manera como esta actúa.

- *Estrategia*: es la planeación que se hace para llevar la dirección de cualquier asunto y la designación de normas que garantizan la toma de las mejores decisiones. Eso significa que la estrategia es un proceso en el cual se opta por una decisión sobre un asunto para prever el alcance de algún estado a futuro.

- *Clientes*: son las personas que adquieren beneficios de los bienes y/o servicios que ofrece una organización, o que adquieren el producto y/o servicio que esta comercializa o presta mediante los diversos métodos de intercambio que existen a nivel social.

- *Objetivo*: es el propósito final al cual se orienta una actividad o una acción, o bien el resultado de un conjunto de metas propuestas o unos procesos.

- *Servicios*: es aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer una necesidad de los consumidores, con el fin de brindar un producto inmaterial y personalizado.

- **Dimensión equilibrio emocional**

Esta dimensión alude a un estado al que llamamos equilibrio el cual siempre es dinámico. Es por ello por lo que el equilibrio emocional es un indicador del balance preciso entre las fuerzas y emociones de las personas para alcanzar la paz propia y con su entorno. De acuerdo con Chiavenato (2019) los elementos que componen esta dimensión son los siguientes:

- *Ambiente*: es el lugar donde se llevan a cabo acciones y se dan las circunstancias de cualquier tipo.

- *Emociones*: son un estado del individuo que se caracteriza por comprender una serie de respuestas psicológicas, fisiológicas, cognitivas y conductuales a ciertos estímulos.

- *Actitud*: es un proceso que lleva a un comportamiento específico.

3.3.2 *Gestión del talento humano*

Las dimensiones de la gestión del talento humano que se tomaron en cuenta para la presente investigación se extrajeron de lo propuesto en el *Desarrollo del talento humano* elaborado por Río-Cortina et al. (2022). Las dimensiones para el desarrollo de la gestión del talento humano comprendidas en el estudio fueron las siguientes:

- *Aprendizaje*: es el proceso a través del cual la persona adquiere o ajusta sus destrezas, conocimientos, conductas o habilidades por la trayectoria del estudio, observación

entre otros factores que constituyen este proceso de formar experiencia y adaptación para próximas ocasiones.

- *Aptitud*: se refiere a la disposición y capacidad que posee una persona para el buen desempeño o ejercicio competente en una determinada actividad.
- *Capacidades*: alude al modo de como realiza la persona las cosas, es decir, las características particulares que permiten el desempeño eficiente del individuo frente a una responsabilidad.
- *Motivación*: Conjunto de factores internos o externos que influyen en parte las acciones de una persona, direccionando sus acciones y energía con el propósito de alcanzar una meta.
- *Pasión vocacional*: se refiere a la manifestación de esta como un anhelo innato, como un don condicionante de satisfacción y/o felicidad. Dicha fuerza alentadora está vinculada a la identidad de la persona, por lo que cada acción cuenta para constituir el alto rendimiento lo cual genera la plenitud y felicidad buscada.

4 Planteamiento de la problemática de investigación

En este factor se describe el problema que ha suscitado el interés por investigar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores. Asimismo, se plantean el problema de investigación, las hipótesis, objetivos y las preguntas respondidas con el estudio desarrollado.

4.1 Descripción de la problemática

Tras la evolución nacional e internacional de la gestión del talento humano, ha llevado a enfocarse a las empresas en la producción y competitividad de sus trabajadores, ya que estos

juegan un papel bastante importante para lograr los fines de las compañías cumpliendo sus funciones. La universalización ha sido y es un factor influyente para la gestión del área de talento humano, convirtiendo en activos a los colaboradores de la empresa (Pérez et al., 2016).

Es así como los estudios sobre el clima laboral y la gestión del talento humano son indispensables para todas las organizaciones, no solo porque prioricen el talento y promuevan el desarrollo integral del personal, sino que por que estos tienen el fin de generar beneficios tanto para la organización y el empleado, aumentando así la satisfacción y la productividad laboral, de modo que en habida cuenta estos aspectos mejoren. En consecuencia, no solo el desempeño y el rendimiento de cada empleado o departamento en el que estos desarrollan sus labores lo harán, sino también el desempeño organizacional en general.

Siendo así el clima laboral un indicador más exacto para medir el nivel de las relaciones laborales con el cual las organizaciones pueden, además, predecir eventos de todo tipo que pueden presentarse en cualquier área y que tienen distinta valencia, pudiendo generar un efecto positivo o negativo en la organización. Tal como lo explicaban Ortiz y Cruz (2008), si el clima es positivo “podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma; en cambio, si es negativo se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra” (p. 1).

En la misma línea, la gestión del talento humano no es ajeno en como marcador de resultados positivos o negativos para una empresa, dado que la implementación de sistema de desarrollo personal en los colaboradores puede generar compañías con una mayor cohesión interna y volverlas más competitivas.

En relación con las variables antes expuestas, la problemática que suscita el interés investigativo de los autores de este trabajo, evidencia que a pesar de lo fundamental que resultan

los estudios sobre el clima laboral y la gestión del talento humano dentro de las compañías, cada vez son menos las organizaciones que reconocen la importancia de estos. Actualmente, en la organización que constituye el caso de estudio en la presente investigación no se está midiendo el clima laboral para establecer en qué nivel se encuentra, cuáles son sus aspectos positivos para resaltar y también sus puntos débiles donde se presentan oportunidades de mejora. Lo anterior apunta a la necesidad de hacer un estudio sobre el clima laboral para esta organización que requiere hoy reconocer la importancia primordial que tiene el talento humano para cualquier organización, a fin de que el área encargada de promocionar el talento de este recurso dentro de la institución desarrolle una gestión enfocada en brindar un entorno más apropiado para que las personas vinculadas a ella puedan realizar su trabajo en condiciones adecuadas y en un ambiente óptimo (Ruíz, 2021).

Dicho ambiente donde el personal desarrolla sus labores, también llamado clima laboral, ambiente/clima organizacional o ambiente de trabajo, no solo puede impactar de forma negativa o positiva el comportamiento de los trabajadores y las relaciones horizontales y verticales de los miembros de las organizaciones (Ruíz et al., 2017, como se cita en Ruíz, 2021). También puede influir en el desenvolvimiento y el desempeño de los trabajadores dentro de la organización (Uribe, 2015). De ahí la importancia de que estas conozcan en qué nivel se encuentra el clima laboral y qué aspectos se pueden destacar o mejorar del ambiente organizacional.

Es conveniente acotar que en el ámbito de la administración pública ya se reconoce la importancia del ambiente de trabajo. Es así como la noción de clima laboral ha comenzado a tener mayor relevancia y visibilidad en las organizaciones, siendo gestionado por el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales como se estableció en la Directiva N° 002-2014-

SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de talento humano en las Entidades Públicas” del Ministerio de Educación del Perú (Ruíz, 2021).

Tomando en cuenta las nuevas exigencias de la sociedad, especialmente el incremento de la calidad en las instituciones educativas del país es menester que se tome más en cuenta el compromiso con los colaboradores, puesto que estos son los que ayudaran a conseguir los fines esperados. La problemática principal es la falta de gestión del talento humano lo que genera empleados insatisfechos con su entorno laboral, por ende, trunca la obtención de los resultados esperados (Abanto, 2019).

Ante lo expuesto, para enfrentar el problema de medición del clima laboral en el caso de estudio se propuso hallar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, ya que no todos los colaboradores resultaron profesionales pedagógicos, además existe una evidente carencia de competencias y habilidades de gestión, por lo que se debería reorientar la gestión de talento, con el propósito de elaborar una serie de propuestas que le permitan a la institución optimizar su efectividad y evaluar la pertinencia de la metodología que se planteó para la medición de las variables de estudio y el grado de idoneidad de su aplicación práctica.

4.1.1 Formulación del problema

Con la finalidad de cumplir este objetivo se formuló la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019?

Y para dar respuesta a esta pregunta se plantearon tres interrogantes específicos que indagaron por lo siguiente: ¿Existe una relación estadísticamente significativa entre la selección del personal y el clima laboral de la IEP El Universo UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019?, ¿Existe una relación estadísticamente significativa entre la capacitación del personal y el clima laboral de la IEP El Universo UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019? y ¿Cuáles son las características del clima laboral de la IEP El Universo UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019?.

4.2 Hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

Existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.

4.2.2 Hipótesis Específicas

- Existe una relación estadísticamente significativa entre la selección del personal y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.
- Existe una relación estadísticamente significativa entre la capacitación del personal y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.
- Las características del clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019 corresponden a un ambiente de trabajadores motivados y satisfechos con las condiciones laborales.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo general

Determinar la relación estadísticamente significativa de la gestión del talento humano y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar la relación estadísticamente significativa de la selección del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019.
2. Determinar la relación estadísticamente significativa de la capacitación del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019.
3. Determinar las características del clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019.

5 Justificación de la investigación

La presente investigación, ha sido formulada con el propósito de sumar varios beneficios, los mismos que comprenden en la relación de ambas variables, los cuales serían:

- Mejora del desempeño: Teniendo en cuenta, que al contar con un clima laboral que sea favorable para la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores-2019, el personal docente se sentirá más motivado y comprometido con su trabajo, lo cual permitirá mejorar su desempeño, y a su vez, se verá reflejado en la calidad de su trabajo.
- Reducción de la rotación de personal: Al tener un clima laboral positivo, el talento humano se verá reflejado de igual manera, lo que permitirá que los trabajadores se sientan más valorados y satisfechos con su trabajo, de esa manera, se podrá reducir considerablemente que

busquen oportunidades en otros centros de trabajo, reduciendo la rotación del personal y el costo relacionado con la contratación y capacitación de los mismos.

- Aumento de la productividad: Una buena gestión del talento humano y un clima laboral positivo pueden incrementar la productividad y a su vez, volver más eficientes a los profesores de la IEP, permitiéndoles trabajar en un ambiente más idóneo para el desarrollo de sus tareas.

- Retención del talento: Un clima laboral saludable y una gestión del talento humano adecuada, permitirá retener a profesores más talentosos y comprometidos con el fin de lograr los objetivos de la institución.

El tema en discusión de la tesis de estudio puede proporcionar varios beneficios y aportes académicos a la cadena de administración, algunos de ellos incluyen:

El análisis de la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral puede ayudar en lo siguiente:

- Mejora en el rendimiento empresarial: Al entender como los empleados pueden percibir y/o adoptar el clima laboral y como la gestión del talento humano afecta su satisfacción y a su vez su compromiso, lo que conlleva a que las empresas tomen medidas para mejorar su eficiencia y productividad.

- Aumento de la retención de empleados: Ayuda a reducir la rotación de personal.
- Desarrollo de nuevas estrategias de gestión del talento humano: Ayuda a las empresas a poder identificar áreas que necesitan mejorar y desarrollar nuevas y mejores estrategias para fomentar un ambiente de trabajo adecuado.

En resumen, la presente investigación, puede proporcionar muchos beneficios y aportes académicos valiosos a la cadena de administración.

Desde la óptica teórica, este análisis busca que en los resultados permitan sugerir un modelo con sustento nominal científico que dará base a otros análisis e incorporarse en la información a las ciencias de la educación, lo cual generara reflexión y discusión académica sobre el conocimiento preexistente.

Desde la perspectiva metodológica, el presente análisis ha sido estructurado con elementos metódicos, científicos y empíricos, los que han permitido diseñar herramientas eficaces. Además, la sugerencia de modelo se elaboró persiguiendo un proceso metodológico con recursos y estrategias útiles para estudios futuros del ámbito educativo o vinculado al mismo.

En el sentido práctico, el resultado final formuló un formato de gestión de talento humano con el fin de favorecer el ejercicio pedagógico del docente de la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores-2019. De esta manera, transformarse en una innovadora y útil herramienta, que podrá efectuar cambios con el tiempo según la evaluación que se ejecute para medir su calidad, mejorar el desempeño y clima laboral de los profesores miembros de dicha institución.

5.1 Alcances y limitaciones

La presente investigación tiene como objetivo principal, identificar la influencia que tiene la gestión del talento humano en el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019.

El clima laboral se refiere al entorno psicológico prevaleciente dentro de una organización y está relacionado, entre otras cosas, con las percepciones de los trabajadores sobre

la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y la satisfacción. Por lo tanto, una buena gestión del talento humano puede tener un impacto positivo en el entorno de trabajo de una organización.

Existen diversos factores causantes de limitaciones, entre ellos son:

- **Falta de comunicación efectiva:** La falta de comunicación efectiva entre los miembros del equipo y la gerencia puede crear una desconexión entre la gestión del talento humano y el clima laboral. Sin una comunicación abierta y eficaz, los problemas pueden acumularse y, posteriormente, dar lugar a conflictos internos.
- **Recursos financieros limitados:** Cuando las instituciones educativas enfrentan restricciones presupuestarias, será muy difícil retener empleados de calidad ofreciendo salarios competitivos y beneficios atractivos. Esto puede afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez afecta al clima laboral.
- **Falta de inversión en desarrollo profesional:** Al momento de que una institución educativa no cuenta con suficientes recursos financieros para invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados, estos pueden sentir que sus habilidades y conocimientos no se actualizan ni valoran; creando frustración y negatividad que afecta al clima laboral.
- **Carga de trabajo excesiva:** Cabe mencionar que, en algunas instituciones educativas, los recortes presupuestarios pueden dar lugar a reducciones de personal. En consecuencia, los empleados existentes pueden tener que asumir una carga de trabajo excesiva y sentirse abrumados. Generando estrés, agotamiento y afecta negativamente al clima laboral.

5.2 Tipo de investigación

En esta investigación de tipo aplicada que se realizó en la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, fue encaminada a la obtención de nueva información y aplicación de las soluciones necesarias. En este caso se plantea un modelo de gestión del talento humano para resolver una dificultad observada en el campo del clima organizacional en la institución (Hernández et al., 2014).

Al hacer la elección del tipo de investigación aplicada para elaborar el estudio ha permitido obtener información sobre las variables para poder formular las propuestas que optimizaran la efectividad en aplicación por la institución (Hernández et al., 2014).

5.3 Enfoque de la investigación

Se desarrolló un enfoque cuantitativo, el cual se fundamentó en una idea que se fue delimitando poco a poco y de la cual se desprendieron los objetivos y las preguntas de investigación que se formularon y presentaron en el capítulo previamente expuesto. Una vez se delimitó el propósito del estudio se hizo una revisión exhaustiva de la literatura que ha abordado las variables en estudio (gestión del talento humano y clima laboral) o la relación existente entre estas, para obtener datos relevantes que permitieran sustentar el análisis a realizar, información con base en la cual se construyó el marco teórico de la presente investigación.

A partir de las preguntas formuladas se construyeron las hipótesis y se establecieron las variables, proceso que se acompañó junto con el diseño de un plan para ponerlas a prueba. Posteriormente se llevó a cabo la medición de las variables en el entorno de la institución y se analizaron estas mediciones para obtener las conclusiones del estudio (Hernández et al., 2014).

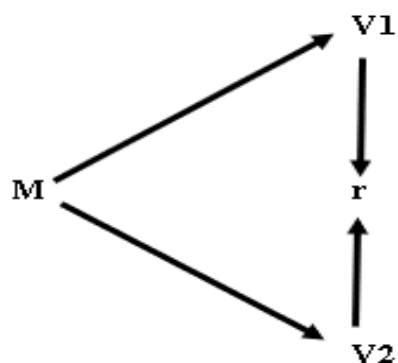
5.4 Nivel de investigación

El objetivo principal del estudio descriptivo es delimitar las características, propiedades y perfiles de los objetos, sujetos y/o fenómenos que integran el análisis, más conocidos como variables de estudio en un contexto específico. Además de ser una investigación descriptiva, este desarrollo fue de nivel correlacional ya que en ella se buscó evidenciar la relación entre las variables gestión del talento humano y clima laboral en la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, relación que se evidenció en la mejora sustancial que mostraron los indicadores de la variable dependiente.

Al ya tener delimitado el propósito de la investigación, se comprobó mediante la literatura con la que se ha abordado las variables en estudio (gestión del talento humano y clima laboral) la relación existente entre estas, para obtener datos relevantes que permitieran sustentar el análisis a realizar, información con base en la cual se construyó el marco teórico de la presente investigación.

5.5 Diseño de investigación

El diseño investigativo que se seleccionó fue el diseño no experimental de corte transversal, por ser pertinente para el cumplimiento de los objetivos planteados y la comprobación de las hipótesis. De acuerdo con Hernández et al. (2014) este tipo de estudios que se desarrollan bajo un diseño no experimental no requieren que en el proceso investigativo se manipulen deliberadamente las variables, y solamente admiten que la observación de los fenómenos se dé en su entorno para ser analizados. Por otra parte, el diseño de corte transversal, acorde con la descripción dada por los autores, en marco de este estudio ha permitido recolectar los datos en un único momento, definir las variables y hacer el análisis de la relación que existe entre estas (Hernández et al., 2014).

Figura 1*Variables*

Donde:

M: muestra

V1: variable 1 - gestión del talento humano

V2: variable 2 - clima laboral

r: correlación que hay entre la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2019.

5.6 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis de la investigación fue el profesorado que estaba vinculado laboralmente a la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, para el año 2019.

5.6.1 Población

Una vez se determinó la unidad de análisis se pasó a delimitar el universo o la población del estudio, para lo cual se tomaron en cuenta las definiciones dadas por Pineda et al. (1994), como se cita en López (2004), quienes explicaron que la población es el grupo de individuos u objetos sobre los cuales se busca conocer algo, por lo tanto, esta puede estar constituida por

personas, animales, muestras, registros, entre otros elementos. En el caso particular de esta investigación la población o universo la constituyeron un total de 28 profesores que estaban vinculados a la IEP que ha sido objeto de estudio para el año en cita.

5.6.2 Muestra

Al delimitar el universo de la investigación se comenzó el proceso de selección de la muestra, la cual se define como un subgrupo o parte representativa de la población (López, 2004) con la que se pretende hacer el estudio. La muestra puede ser seleccionada siguiendo algunas técnicas y con la aplicación de algunas fórmulas; aunque en algunos casos, tal como se llevó a cabo en la presente investigación, no es necesario aplicar una técnica en el procedimiento de selección muestral. Para el presente estudio, por tratarse de una población pequeña no representativa, la muestra se constituyó con la cantidad total de sujetos que conformaron la población, es decir, se consideró a todo el profesorado vinculado a la IEP para el año 2019 ($n = 28$), por lo que la muestra se clasificó como una muestra censal, lo que hizo que no fuese necesaria la realización de un muestreo para seleccionar a la población participante del estudio.

5.7 Variables y operacionalización

5.7.1 Variable 1: clima laboral

Al operacionalizar la variable de clima laboral se tuvo presente que debido a que el ambiente de trabajo lo componen las percepciones del personal de la organización, y que las personas son capaces de adaptarse de manera constante a cualquier situación y contexto que se les presente o en el que deban desarrollarse con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr un equilibrio de sus emociones, esta noción hace referencia a un estado de adaptación que no solo

alude a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y relativas a la seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia a un grupo y un espacio (Chiavenato, 2015).

5.7.2 Variable 2: *gestión del talento humano*

Para la operacionalización de la variable se tomó en cuenta que la gestión del talento humano permite perfeccionar y mejorar las condiciones y la forma como trabaja el personal vinculado a una organización, a la vez que contribuye a la consecución de las metas organizacionales. Con el fin de lograr estos objetivos el departamento encargado de la gestión de este recurso debe ser persistente, dedicado y sensible (Cuestas, 2016, como se cita en Bravo, 2017).

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	N°	Ítems	Categorías	Escala
Gestión del talento humano	Selección del personal	1	¿Cómo percibe las necesidades que debe cubrir la IEP El Universo?	1 = nunca	Ordinal
		2	¿Cómo percibe la definición del perfil necesario para cubrir los puestos de la IEP El Universo?	2 = casi nunca	
		3	¿Cómo percibe la preselección del personal a través de los currículums en la IEP El Universo?	3 = a veces	
		4	¿Cómo percibe la selección del personal mediante entrevistas personales en la IEP El Universo?	4 = casi siempre	
		5	¿Cómo percibe la recopilación de información adicional por medio de encuestas de reclutamiento en la IEP El Universo?	5 = siempre	
		6	¿Cómo percibe la contratación de personal en la IEP El Universo?		
	Capacitación del personal	7	¿Cuál es su apreciación sobre el presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación en la IEP El Universo?		
		8	¿Cuál es su apreciación de la existencia de un sistema documentado de capacitación que lleva la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo en la IEP El Universo?		
		9	¿Cuál es su apreciación sobre contar con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la IEP El Universo?		
		10	¿Cuál es su apreciación del modelo de indicadores que posibilita la medición de la efectividad y la repercusión de las acciones de capacitación?		
		11	¿Cuál es su apreciación sobre la verificación de los resultados de los entrenamientos que realizan los trabajadores en la IEP El Universo?		
		12	¿Cuál es su apreciación del informe que solicita la gerencia sobre la gestión de la capacitación en la IEP El Universo?		
Clima laboral	Adaptación	13	¿En la IEP El Universo existe un ambiente de trabajo agradable?	1 = nunca	Ordinal
		14	¿En la IEP El Universo recibe una gestión de información adecuada para desempeñarse correctamente en el trabajo?	2 = casi nunca	
		15	¿En IEP El Universo consideran las opiniones y referencias de los trabajadores?	3 = a veces	
		16	¿En la IEP El Universo puede comunicarse y relacionarse fácilmente en su área de trabajo?	4 = casi siempre	
	Satisfacer las necesidades	17	¿La IEP El Universo reconoce y valora el esfuerzo de trabajo que realiza usted mediante su desempeño?	5 = siempre	
		18	¿La IEP El Universo utiliza charlas o capacitaciones para reforzar su gestión de información en la atención al usuario?		
	Equilibrio emocional	19	¿La IEP El Universo brinda incentivos o bonos como estrategia de motivación?		
		20	¿La IEP El Universo cumple la misión principal que es encaminar hacia los objetivos a los colaboradores?		
		21	¿La IEP El Universo cuenta con una infraestructura adecuada para la labor de trabajo?		
		22	¿En la IEP El Universo solucionan de manera eficaz los problemas o inconvenientes que se dan en las actividades de trabajo?		
		23	¿En la IEP El Universo se adapta y realiza sus actividades de trabajo bajo presión?		
		24	¿En la IEP El Universo tiene libertad para realizar su labor en el trabajo?		

5.8 Recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y un cuestionario que se utilizó como instrumento. Es importante mencionar que el

cuestionario que se aplicó fue creado por los autores Han et al. (2020) para las variables que han sido objeto de estudio y fue calificado bajo la modalidad de una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = nunca (N), 2 = casi nunca (CN), 3 = a veces (AV), 4 = casi siempre (CS) y 5 = siempre (S).

El instrumento estuvo conformado por 24 ítems a través de los cuales se obtuvo la base de datos de los colaboradores participantes y se llevó a cabo la medición de las dimensiones y los indicadores de las dos variables (ver Anexo 2), y fue aplicado por medio del programa generador de formularios de Google Forms a los $n = 28$ docentes que conformaron la muestra. La información de los docentes se obtuvo por medio de una comunicación con los coordinadores administrativos de la entidad que brindaron los datos que se necesitaron para tener un primer acercamiento a la muestra.

Asimismo, se informó a los participantes sobre el fin de la investigación y la confidencialidad de sus datos. Se estableció un filtro de control de calidad del llenado de la encuesta con el seguimiento y soporte a los participantes en el registro correcto de los datos solicitados en el forms. De esta manera se pudo validar que los cuestionarios estén llenados correctamente.

5.8.1 Procedimiento

I Solicitud formal a los coordinadores administrativos de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, para obtener su autorización para llevar a cabo la investigación con los docentes vinculados.

II Solicitud de los datos de contacto del personal docente.

III Establecimiento de comunicación con los docentes de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, para explicarles el procedimiento a seguir una vez dieran su consentimiento para participar en el estudio.

IV Envío del cuestionario vía correo electrónico para ser respondido por la muestra mediante el programa Google Forms.

V Creación de una base de datos para hacer el análisis estadístico necesario.

VI Análisis de los resultados obtenidos.

VII Redacción del informe.

La información recogida, ha sido sistematizada en una base de datos para su respectivo control de calidad, procesamiento, examen y así responder a las finalidades del estudio.

La evaluación de los datos tiene dos fases: cuantitativa y cualitativa. Primero, la parte cuantitativa, esta básicamente centrada en la interpretación de resultados. Se usó el programa estadístico SPSS c.25; para luego presentar las tablas y figuras (Hernández et al., 2014). Por el lado de la parte cualitativa, este consistió fundamentalmente en analizar los datos no estructurados identificando códigos, categorías, haciendo uso de la triangulación de datos, realizando el contraste teórico, y una síntesis de la información analizada vinculando la información recolectada con el conocimiento disponible (Hernández et al., 2014).

5.9 Confiabilidad y validez

Tal como lo mencionan Hernández et al. (2014), un instrumento es confiable cuando al aplicarse varias veces a un mismo individuo se obtienen los mismos resultados, ubicándose la medida de la confiabilidad entre 0 y 1, donde 0 = nula y 1 = alta. Al aplicarse la prueba de confiabilidad se obtuvieron los resultados que se muestran en las tablas 2 y 3 donde,

respectivamente, se resumieron los valores de confiabilidad de la variable gestión del talento humano que resultó ser de 0.815 y los valores para la variable de clima laboral que fue de 0.809, resultando ambos aceptables.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) es necesario corroborar la validez del instrumento, es decir, verificar estadísticamente que el instrumento a emplear realmente mida la variable que se desea medir. En el estudio, el instrumento de recolección de datos fue validado mediante el criterio de dos expertos, el Dr. Ángel N. Quispe Talla y el Mg. Raúl G. Quispe Taya, quienes puntuaron el cuestionario con un porcentaje del 95.5 % en promedio (ver Tabla 4).

Tabla 2

Fiabilidad para la variable gestión del talento humano

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.815	12

Tabla 3

Fiabilidad para la variable clima laboral

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.809	12

Tabla 4*Validez por juicio de expertos*

Experto	Promedio	Observación
Dr. Ángel N. Quispe Talla	97.00%	Aplicable
Mg. Raúl G. Quispe Taya	94.00%	Aplicable
Promedio total	95.50%	

5.10 Análisis de los datos

Los datos fueron procesados a través del Statistical Package for the Social Sciences en su versión 25 (SPSS Statistics 25), en español Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, y mediante el programa Excel 2022. Con este sistema de tabulación y herramientas estadísticas se pudo organizar y presentar la información obtenida del análisis de las variables mediante las tablas de frecuencia, los gráficos de barra y las tablas de contingencia que se adjuntan en los siguientes capítulos de presentación, análisis y discusión de los resultados. Para comprobar las hipótesis de investigación se determinó, en primer lugar, la normalidad de los datos por medio del estadístico de Shapiro-Wilk al tratarse de una muestra conformada por menos de 50 elementos; luego, se empleó la prueba estadística Rho de Spearman con un 5 % de significancia.

Capítulo II

6 Resultados

Los resultados presentados se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario a la muestra conformada por 28 docentes vinculados laboralmente a la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores, para el año 2019. El capítulo resume los resultados obtenidos mediante el programa SPSS Statistics 25, los cuales se han organizado de acuerdo con la descripción del

perfil de la muestra y las dimensiones de las dos variables que se estudiaron (gestión del talento humano y clima laboral).

Para facilitar la comprensión de los resultados estos se exponen de forma diferenciada por cada variable y objetivo, con las respectivas tablas de frecuencia y gráficos de barra que se elaboraron en la fase de análisis.

6.1 Análisis descriptivo de las variables en estudio

6.1.1 Análisis descriptivo de la variable gestión del talento humano

6.1.1.1 Dimensión selección del personal

En la Tabla 5 y la Figura 2 que se presentan a continuación se sintetiza los resultados cuantitativos que se obtuvieron en el primer ítem del instrumento aplicado donde se indagaba por la percepción de los docentes respecto a la dimensión selección del personal.

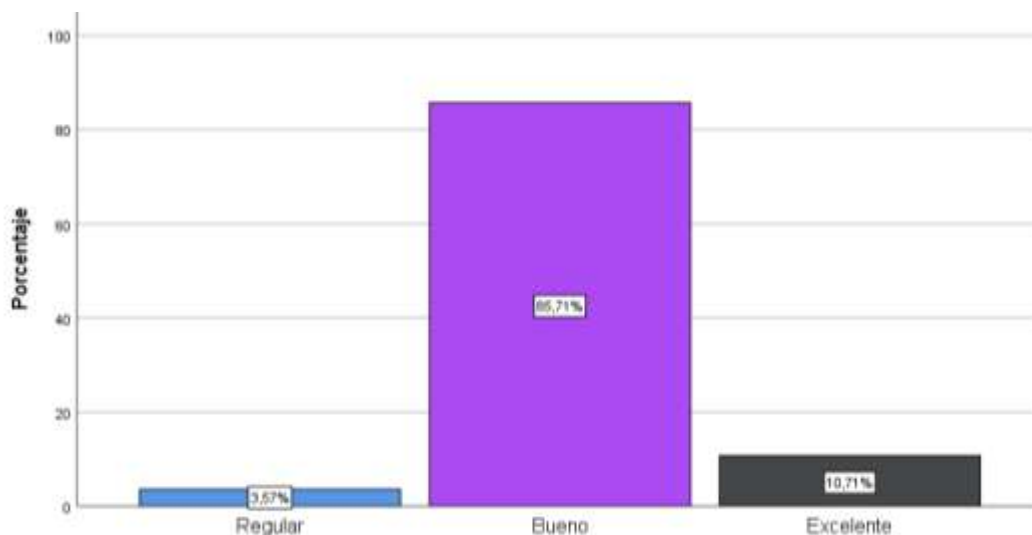
Tabla 5

Frecuencia de resultados del ítem 1

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	1	3.60%
	Bueno	24	85.70%
	Excelente	3	10.70%
	Total	28	100.00%

Figura 2

Frecuencia de resultados del ítem 1



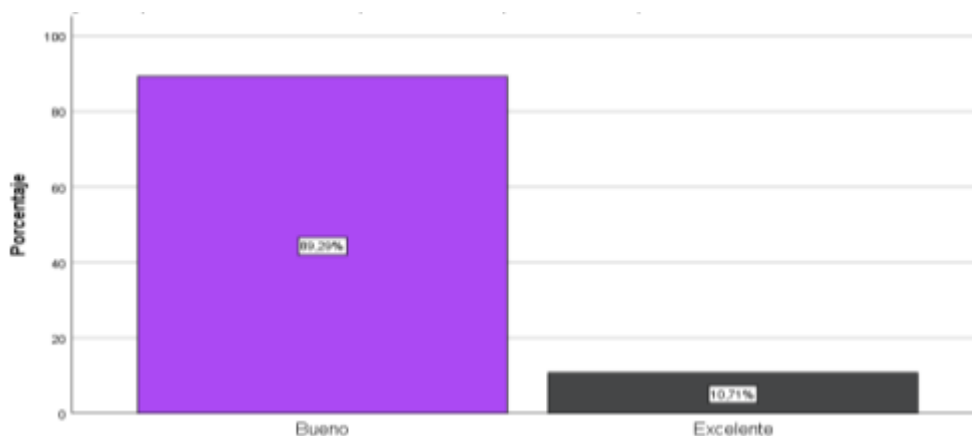
Al preguntarles a los docentes participantes cómo perciben las necesidades que debe cubrir la IEP El Universo un porcentaje mayoritario del 85.7 % de los docentes ($n = 24$) expresó que la cobertura de las necesidades en la institución tiene un nivel bueno, mientras que un porcentaje menor del 10.7 % de los docentes ($n = 3$) consideró que el nivel de cobertura es excelente, y solo un 3.6 % de la muestra participante ($n = 1$) indicó que desde su percepción la cobertura de las necesidades en la IEP El Universo es regular.

Los resultados obtenidos en el segundo ítem del instrumento aplicado, en la dimensión selección del personal, se presentan seguidamente en la Tabla 6 y la Figura 3 junto con su respectivo análisis.

Tabla 6

Frecuencia de resultados del ítem 2

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	25	89.30%
	Excelente	3	10.70%
	Total	28	100.00%

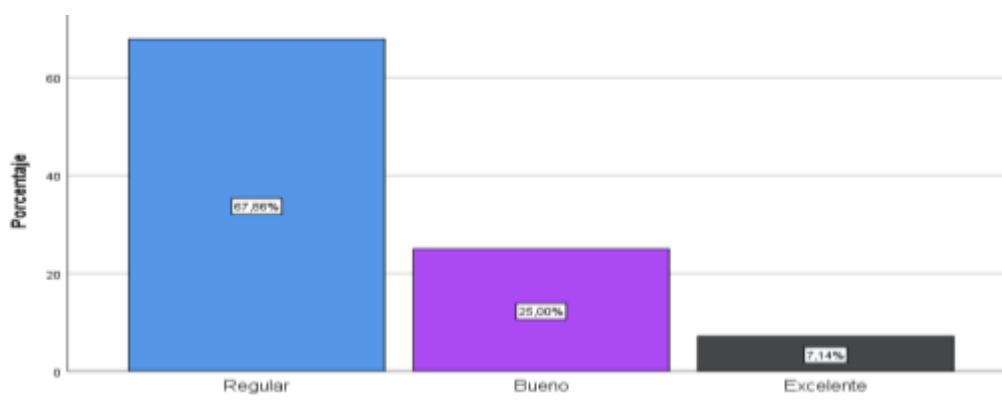
Figura 3*Frecuencia de resultados del ítem 2*

De la totalidad de los encuestados, cuando se les preguntó cómo perciben la definición del perfil necesario para cubrir los puestos de la IEP El Universo, la mayoría de los participantes ($n = 25$) representada en un 89.3 % precisó que su nivel de percepción sobre la definición del perfil en la IEP El Universo es buena, y en menor proporción un 10.7 % de la muestra ($n = 3$) consideraba que el nivel de la definición del perfil necesario para cubrir los puestos en la institución educativa era excelente. En las respuestas de este ítem ningún participante manifestó tener una percepción negativa, deficiente o regular, sobre el aspecto por el cual se les preguntó.

En la Tabla 7 y la Figura 4 que se muestran a continuación se pueden observar los resultados obtenidos en el tercer ítem que indagaba por otro aspecto de la dimensión selección del personal.

Tabla 7*Frecuencia de resultados del ítem 3*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	19	67.90%
	Bueno	7	25.00%
	Excelente	2	7.10%
	Total	28	100.00%

Figura 4*Frecuencia de resultados del ítem 3*

Con la pregunta cómo percibe la preselección del personal a través de los currículos en la IEP El Universo se evidenció que un porcentaje representativo del 67.9 % de la muestra participante ($n = 19$) manifestó que el nivel de la preselección del personal en la IEP El Universo es regular, seguido de un porcentaje importante del 25.0 % de los encuestados ($n = 7$) que expresó que el proceso de preselección del personal en la institución educativa tiene un nivel bueno, siendo tan solo la menor parte de la muestra ($n = 2$) representada en un 7.1 % la que consideró que el nivel del proceso es excelente.

Los hallazgos obtenidos en el cuarto ítem de la dimensión selección del personal se pueden observar a manera resumida en la Tabla 8 y la Figura 5.

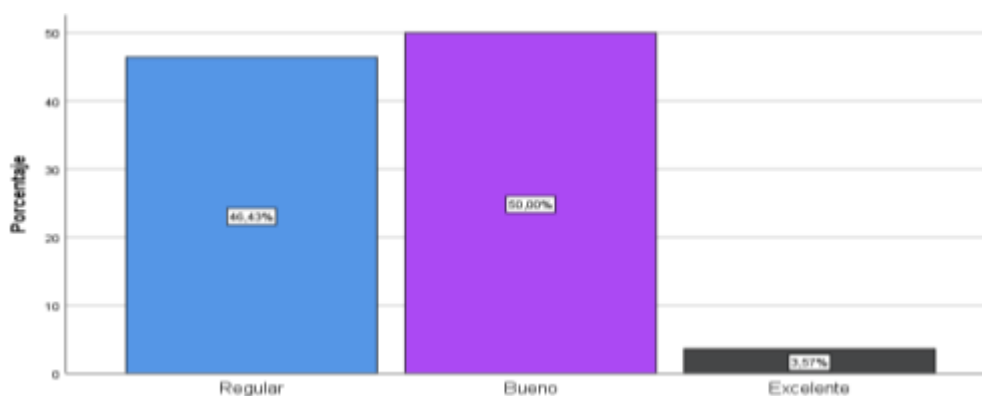
Tabla 8

Frecuencia de resultados del ítem 4

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	13	46.40%
	Bueno	14	50.00%
	Excelente	1	3.60%
	Total	28	100.00%

Figura 5

Frecuencia de resultados del ítem 4



Esos datos exponen que al preguntar cómo perciben la selección del personal mediante entrevistas personales en la IEP El Universo la mitad de la muestra representada en un 50.0 % de los participantes ($n = 14$) considera que el nivel de selección es bueno. La otra mitad de la muestra presentó opiniones escindidas al manifestar un porcentaje importante del 46.4 % de los docentes ($n = 13$) que el nivel valorativo del proceso de selección en la IEP El Universo es regular desde su percepción, y solo un 3.6 % de la muestra ($n = 1$) consideró que el nivel es excelente.

Seguidamente, en la Tabla 9 y la Figura 6, se presentan los resultados derivados del análisis del quinto ítem del cuestionario aplicado a la muestra sobre la dimensión selección del personal.

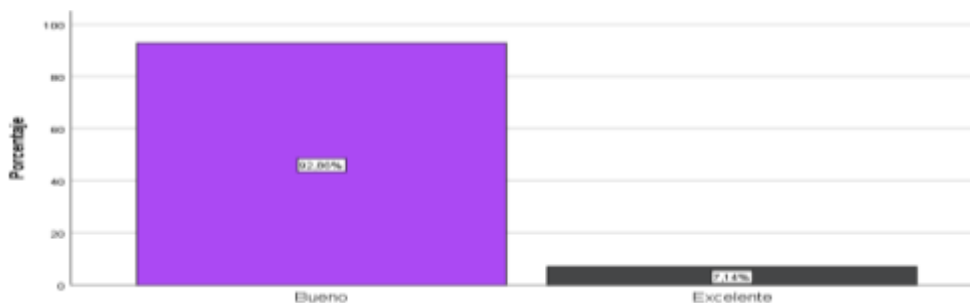
Tabla 9

Frecuencia de resultados del ítem 5

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	26	92.90%
	Excelente	2	7.10%
	Total	28	100.00%

Figura 6

Frecuencia de resultados del ítem 5



Al analizar los datos que se obtuvieron al indagar cómo perciben la recopilación de información adicional por medio de encuestas de reclutamiento en la IEP El Universo no se evidenciaron percepciones negativas de la muestra en un nivel deficiente o regular sobre esta fase del proceso de reclutamiento del personal en la institución educativa. Los resultados obtenidos mostraron que la mayoría representada en un 92.9 % de la muestra docente ($n = 26$) percibe que el nivel del proceso de recopilación de información adicional mediante encuestas de reclutamiento es bueno, y el 7.1 % restante de la muestra ($n = 2$) expresó que consideraban el nivel del proceso como excelente.

A continuación, en la Tabla 10 y la Figura 7, se presentan los resultados obtenidos en el sexto ítem de la dimensión selección del personal, el último que fue calificado en esta primera dimensión de la variable gestión del talento humano por parte de los docentes.

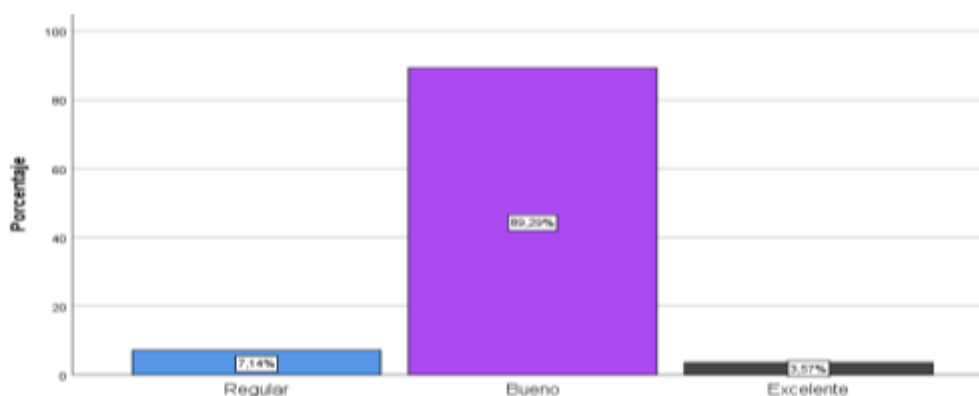
Tabla 10

Frecuencia de resultados del ítem 6

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	2	7.10%
	Bueno	25	89.30%
	Excelente	1	3.60%
	Total	28	100.00%

Figura 7

Frecuencia de resultados del ítem 6



En la pregunta sobre cómo perciben la contratación de personal en la IEP El Universo un porcentaje mayoritario del 89.3 % de los docentes ($n = 25$) percibe que el proceso de

contratación en la institución educativa es bueno, en menor proporción el 7.1 % de los participantes ($n = 2$) ubica en un nivel valorativo regular el proceso de contratación de personal, y un porcentaje minoritario del 3.6 % de la muestra ($n = 1$) manifestó que percibe como excelente el nivel del proceso.

6.1.1.2 Dimensión capacitación del personal

En la Tabla 11 y la Figura 8 que se presentan a continuación se exponen brevemente los resultados cuantitativos que se obtuvieron en el séptimo ítem del instrumento aplicado, donde se indagó por la percepción de los docentes con relación a diversos aspectos de la dimensión capacitación del personal.

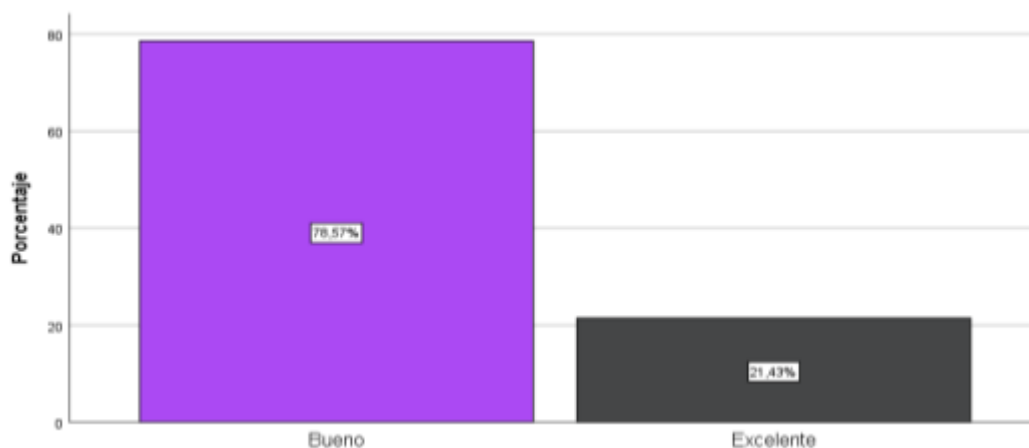
Tabla 11

Frecuencia de resultados del ítem 7

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	22	78.60%
	Excelente	6	21.40%
	Total	28	100.00%

Figura 8

Frecuencia de resultados del ítem 7



Al preguntarles a los participantes cuál es su apreciación sobre el presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación en la IEP El Universo más de la mitad de la muestra ($n = 22$) representada por un 78.6 % indicó que su percepción sobre el presupuesto de la institución educativa destinado a los procesos de desarrollo y capacitación es buena, y el porcentaje restante del 21.4 % de la muestra ($n = 6$) manifestó que su percepción sobre este aspecto es excelente. De modo que en este ítem no se evidenciaron niveles de apreciación negativos por parte de la población participante.

Seguidamente, en la Tabla 12 y la Figura 9, se muestran los resultados derivados del octavo ítem del instrumento aplicado para indagar por los aspectos relativos a la dimensión capacitación del personal.

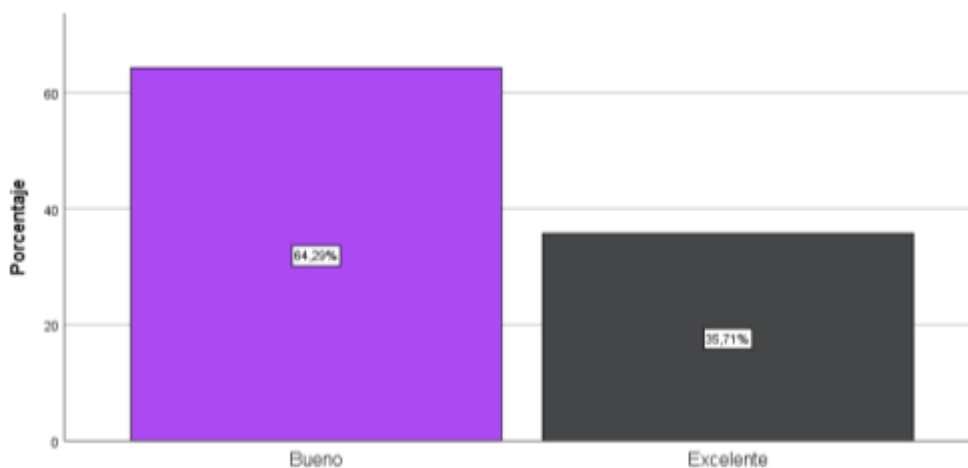
Tabla 12

Frecuencia de resultados del ítem 8

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Buena	18	64.30%
	Excelente	10	35.70%
	Total	28	100.00%

Figura 9

Frecuencia de resultados del ítem 8

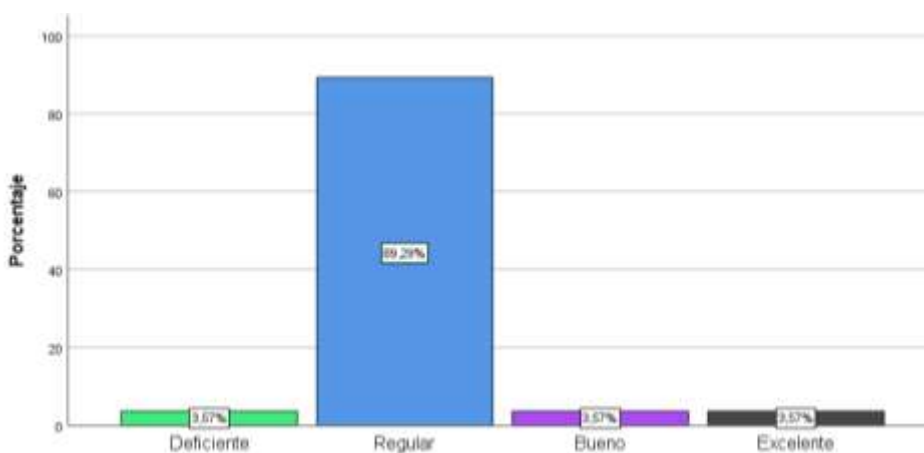


Más de la mitad de los participantes ($n = 18$) representada en un 64.3 % de la muestra, a la pregunta por cuál es su apreciación de la existencia de un sistema documentado de capacitación que lleva la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo en la IEP El Universo, respondió que su nivel de percepción era bueno; y el porcentaje restante de la muestra ($n = 10$) representada en un 35.7 % manifestó que tenía una apreciación excelente al respecto. En este aspecto no se evidenció ninguna apreciación negativa sobre la existencia del sistema documentado de capacitación en la institución educativa.

A continuación, en la Tabla 13 y la Figura 10, se muestran los resultados obtenidos en el noveno ítem de la sección de preguntas en la que se indagó por la dimensión capacitación del personal.

Tabla 13*Frecuencia de resultados del ítem 9*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	1	3.60%
	Regular	25	89.30%
	Bueno	1	3.60%
	Excelente	1	3.60%
	Total	28	100.00%

Figura 10*Frecuencia de resultados del ítem 9*

De los encuestados, a la pregunta por cuál es su apreciación sobre contar con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la IEP El Universo, un porcentaje mayoritario del 89.3 % de la muestra ($n = 25$) reflejó tener una percepción regular al respecto. Con una menor participación porcentual en los resultados obtenidos en este ítem el 3.6 % de los docentes ($n = 1$) manifestó que su apreciación sobre el programa de capacitación en la IEP se ubicaba en un nivel deficiente, otro 3.6 % de la muestra ($n = 1$) consideraba en contraposición que su nivel de apreciación era excelente, y el 3.56 % de la población participante ($n = 1$) indicó

que su apreciación con respecto al programa era buena. Los datos tabulados y graficados que se obtuvieron en este aspecto muestran que las valoraciones de los docentes fueron mucho más diversas que en los ítems anteriores, pues sus percepciones oscilaron entre una valoración muy positiva y una deficiente, evidenciándose apreciaciones mayormente, casi unánimemente, tendientes a la mejora.

En la Tabla 14 y la Figura 11 se muestran brevemente los resultados obtenidos en el ítem 10 de la dimensión capacitación del personal.

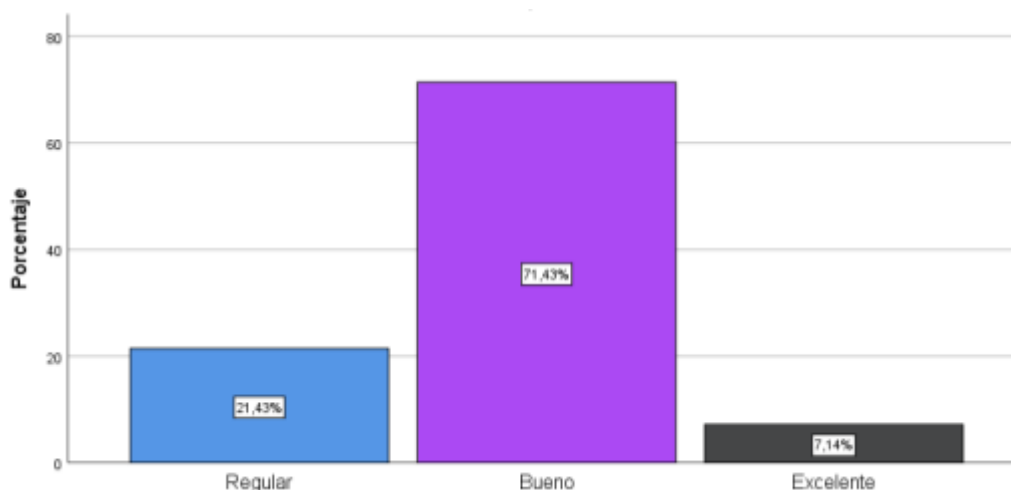
Tabla 14

Frecuencia de resultados del ítem 10

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	6	21.40%
	Bueno	20	71.40%
	Excelente	2	7.10%
	Total	28	100.00%

Figura 11

Frecuencia de resultados del ítem 10



Con respecto a la pregunta por cuál es su apreciación del modelo de indicadores que posibilita la medición de la efectividad y la repercusión de las acciones de capacitación la mayoría de los docentes ($n = 20$) representada en un 71.4 % manifestó tener una buena apreciación sobre el modelo, en menor proporción un porcentaje del 21.4 % de los docentes que participaron del estudio ($n = 6$) expresaron que su valoración al respecto era regular, mientras que el 7.1 % restante de la muestra ($n = 2$) dio la apreciación más alta apuntando que su nivel de percepción sobre este aspecto de la IEP es excelente. De lo anterior se podría inferir que en este aspecto la población participante encontró más oportunidades de mejora que deficiencias.

Los resultados de la dimensión capacitación del personal obtenidos mediante los comentarios con los cuales los participantes contestaron la pregunta anotada en el ítem 11 del instrumento se exponen brevemente en la Tabla 15 y la Figura 12.

Tabla 15*Frecuencia de resultados del ítem 11*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	16	57.10%
	Bueno	12	42.90%
	Total	28	100.00%

Figura 12*Frecuencia de resultados del ítem 11*

Al interrogante por cuál es su apreciación sobre la verificación de los resultados de los entrenamientos que realizan los trabajadores en la IEP El Universo más de la mitad de los participantes ($n = 16$) representada en un 57.1 % de la muestra apuntó que su nivel de apreciación era regular, mientras que un 42.9 % de la muestra ($n = 12$) manifestó tener un nivel de apreciación bueno. Los datos expuestos indican que en este aspecto las respuestas, al igual que en el ítem anterior, son tendientes a resaltar la verificación de los resultados de los entrenamientos como un elemento favorable y susceptible de mejora en la institución educativa.

En la Tabla 16 y la Figura 13 se presentan los resultados de la dimensión capacitación del personal en el ítem 12 que fue el último punto calificado sobre la variable gestión del talento humano en el instrumento que se les aplicó a los docentes participantes de la IEP El Universo.

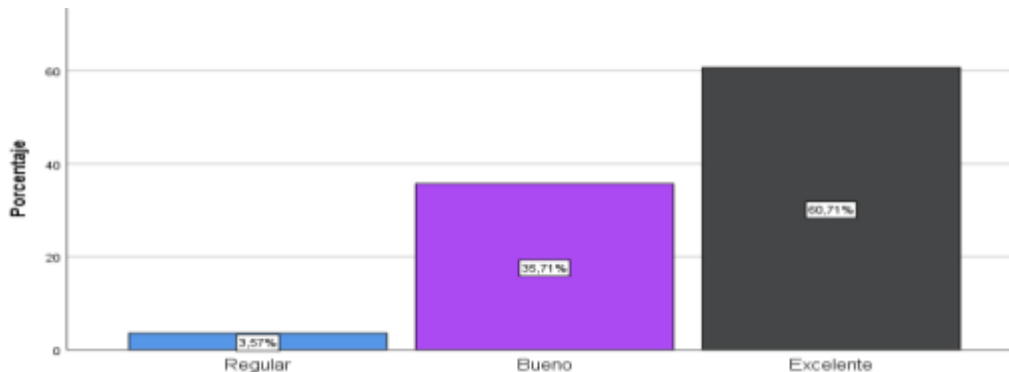
Tabla 16

Frecuencia de resultados del ítem 12

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	1	3.60%
	Bueno	10	35.70%
	Excelente	17	60.70%
	Total	28	100.00%

Figura 13

Frecuencia de resultados del ítem 12



Frente a la cuestión por cuál es su apreciación del informe que solicita la gerencia sobre la gestión de la capacitación en la IEP El Universo una proporción mayoritaria del 60.7 % de la muestra ($n = 17$) consideró que su nivel es excelente, con un porcentaje menor del 35.7 % del total de los docentes participante ($n = 10$) manifestó que su nivel de apreciación era bueno, mientras que el 3.6 % del profesorado encuestado ($n = 1$) calificó con un nivel regular de

apreciación el informe solicitado por la gerencia sobre la gestión de la capacitación en la IEP que fue objeto de estudio.

6.1.2 Análisis descriptivo de la variable clima laboral

6.1.2.1 Dimensión adaptación

A continuación, se presentan de forma resumida los resultados obtenidos en los ítems del 13 al 16 sobre la dimensión adaptación, contenidos en el cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos a la muestra conformada por los 28 docentes de la IEP El Universo.

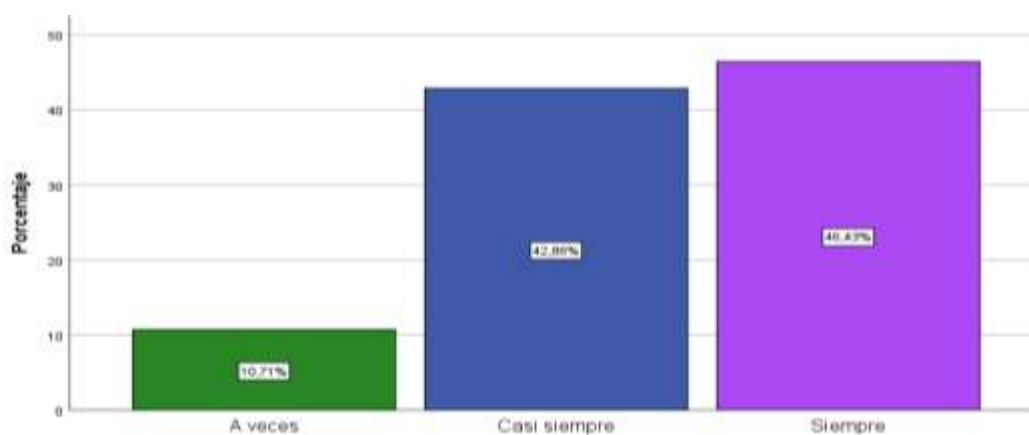
Tabla 17

Frecuencia de resultados del ítem 13

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	3	10.70%
	Casi siempre	12	42.90%
	Siempre	13	46.40%
	Total	28	100.00%

Figura 14

Frecuencia de resultados del ítem 13



A la pregunta si en la IEP El Universo existe un ambiente de trabajo agradable la mayoría de los docentes encuestados ($n = 12$) representada en un 42.9 % de la muestra respondió que casi siempre, un porcentaje menor del 10.7 % de los docentes ($n = 3$) manifestó que a veces “hay un ambiente de trabajo agradable” en la IEP El Universo, y tan solo un 3.6 % de la muestra ($n = 1$) consideró que el ambiente laboral siempre se mantiene con estas características al interior de la institución (ver Tabla 17 y Figura 14).

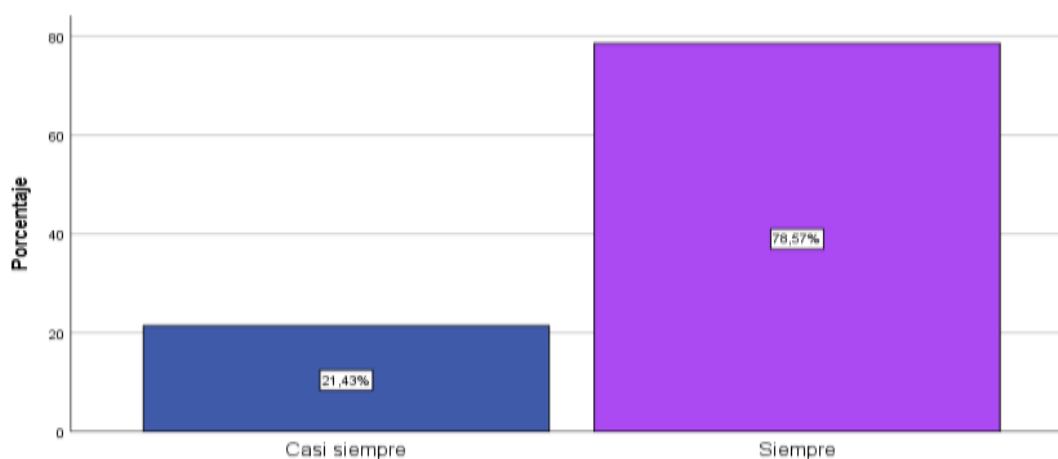
Tabla 18

Frecuencia de resultados del ítem 14

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	6	21.40%
	Siempre	22	78.60%
	Total	28	100.00%

Figura 15

Frecuencia de resultados del ítem 14



Cuando se les preguntó a los docentes si en la IEP El Universo recibían una gestión de información adecuada para desempeñarse correctamente en el trabajo un porcentaje significativo

del 78.6 % de los docentes ($n = 22$) respondió que siempre, y en una proporción menor el 21.4 % de la muestra conformada por los docentes de la IEP El Universo ($n = 6$) señaló que casi siempre “recibe una gestión de información adecuada para desempeñarse correctamente en el trabajo” (ver Tabla 18 y Figura 15).

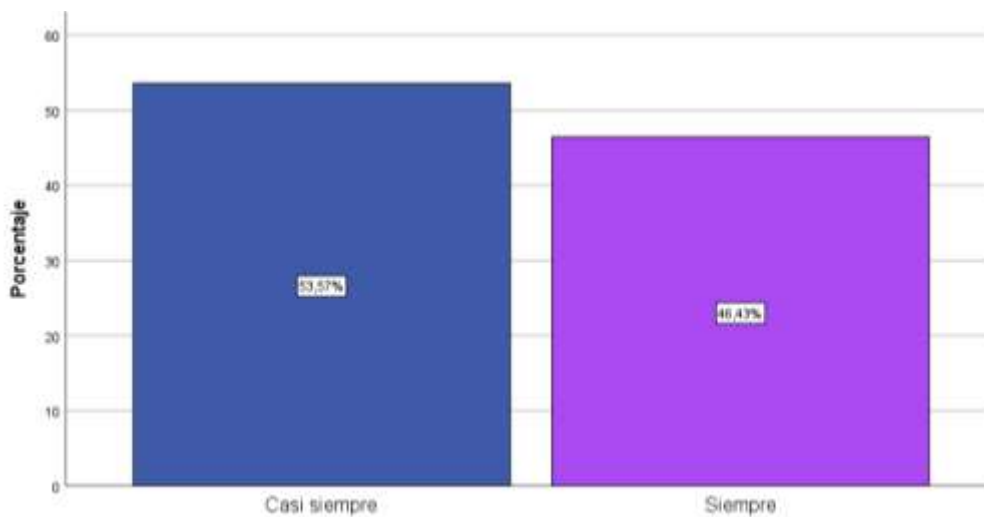
Tabla 19

Frecuencia de resultados del ítem 15

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	15	53.60%
	Siempre	13	46.40%
	Total	28	100.00%

Figura 16

Frecuencia de resultados del ítem 15



Sobre su percepción respecto a la pregunta si en la IEP El Universo consideran las opiniones y referencias de los trabajadores, con una escasa diferencia porcentual, el 53.6 % de los docentes ($n = 15$) precisó que en la institución casi siempre son consideradas las opiniones,

apreciaciones y referencias que hace el personal, y el 46.4 % de los docentes ($n = 13$) respondió que siempre (ver Tabla 19 y la Figura 16). Los datos expuestos en este ítem, al igual que en el anterior, indican que en este aspecto la organización presenta aspectos favorables y oportunidades de mejora que los empleados no perciben como negativos.

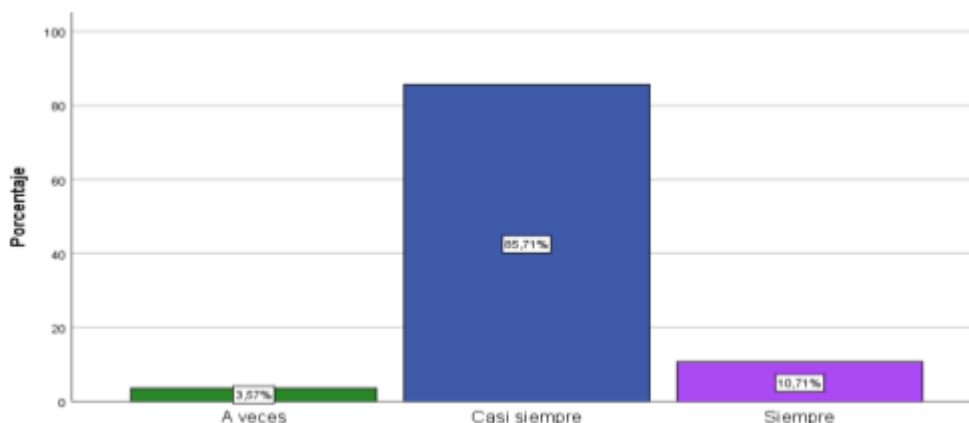
Tabla 20

Frecuencia de resultados del ítem 16

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	1	3.60%
	Casi siempre	24	85.70%
	Siempre	3	10.70%
	Total	28	100.00%

Figura 17

Frecuencia de resultados del ítem 16



Con respecto a la última cuestión calificada en esta dimensión se les preguntó a los encuestados si en la IEP El Universo podían comunicarse y relacionarse fácilmente en su área de trabajo. Frente a este interrogante una mayoría contundente de la población participante ($n = 24$) expresada en un 85.7 % de la muestra respondió que casi siempre, seguida de un porcentaje

menor del 10.7 % de la muestra ($n = 3$) que manifestó que siempre podía comunicarse y relacionarse con facilidad en su área de trabajo, y el 3.6 % de los docentes de la IEP ($n = 1$) que expresó que solo a veces “puede comunicarse y relacionarse fácilmente en su área de trabajo” (ver Tabla 20 y Figura 17).

6.1.2.2 Dimensión satisfacer las necesidades

En este apartado se presentan de forma resumida los resultados obtenidos en los ítems del 17 al 21 sobre la dimensión satisfacer las necesidades, contenidos en el cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos a la muestra conformada por los 28 docentes de la IEP El Universo.

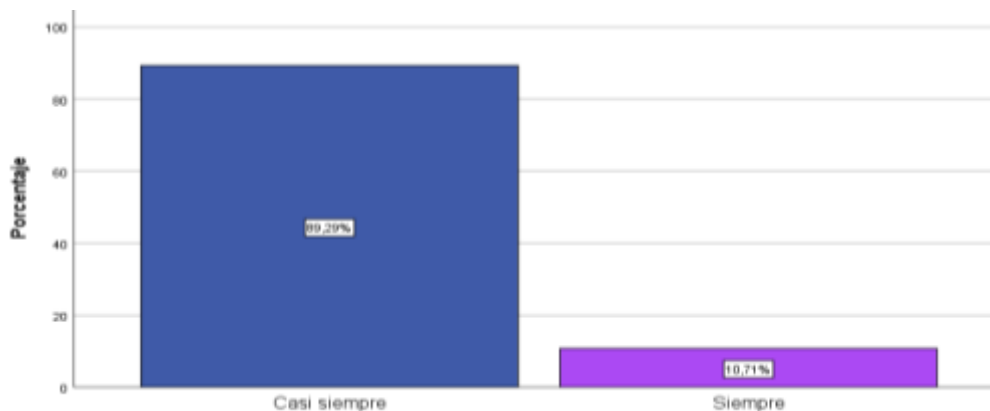
Tabla 21

Frecuencia de resultados del ítem 17

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	25	89.30%
	Siempre	3	10.70%
	Total	28	100.00%

Figura 18

Frecuencia de resultados del ítem 17



Al preguntar si la IEP El Universo reconoce y valora el esfuerzo de trabajo que el personal realiza mediante su desempeño la mayoría de los participantes ($n = 25$) representada en un 89.3 % del total de la muestra expresó que casi siempre la institución reconoce y valora su esfuerzo de trabajo, y un porcentaje menor del 10.7 % de los docentes que participaron del estudio ($n = 3$) respondieron a la pregunta afirmando que la institución siempre reconocía y valoraba su esfuerzo (ver Tabla 21 y Figura 18).

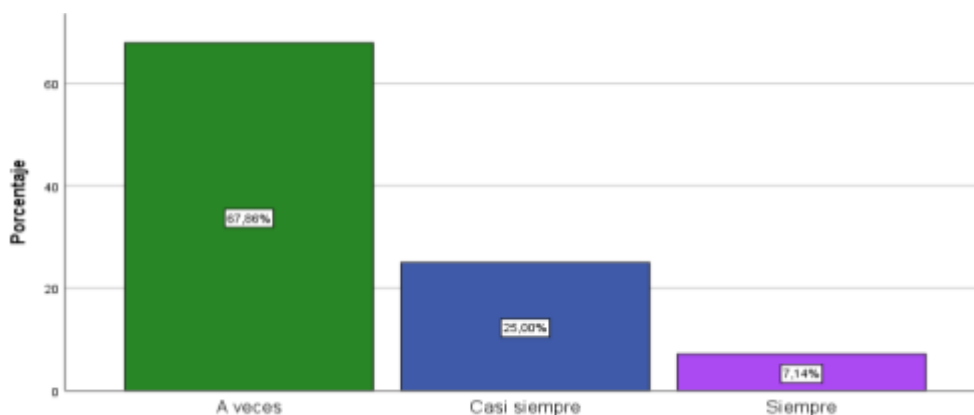
Tabla 22

Frecuencia de resultados del ítem 18

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	19	67.90%
	Casi siempre	7	25.00%
	Siempre	2	7.10%
	Total	28	100.00%

Figura 19

Frecuencia de resultados del ítem 18



Cuando se preguntó si la IEP El Universo utiliza charlas o capacitaciones para reforzar su gestión de información en la atención al usuario la mayoría de los encuestados ($n = 19$) representada en un porcentaje significativo del 67.9 % informó que a veces la institución realiza charlas o capacitaciones para reforzar su gestión de información en la atención al usuario, seguido de un porcentaje del 25.0 % de la muestra ($n = 7$) que manifestó que el empleo de estos recursos por parte de la organización se da casi siempre, y solo el 7.1 % de los participantes ($n = 2$) consideró que la IEP siempre utilizaba estos recursos con los fines comentados (ver Tabla 22 y Figura 19).

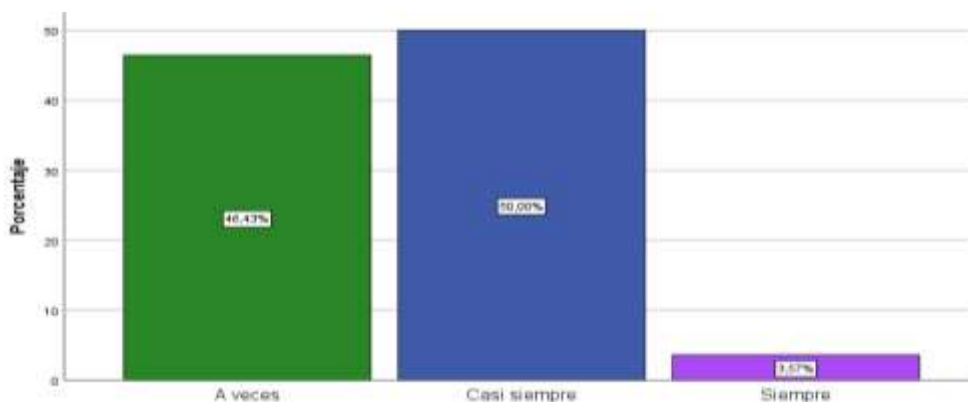
Tabla 23

Frecuencia de resultados del ítem 19

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	13	46.40%
	Casi siempre	14	50.00%
	Siempre	1	3.60%
	Total	28	100.00%

Figura 20

Frecuencia de resultados del ítem 19



De los docentes encuestados, a la pregunta sobre si la IEP El Universo brinda incentivos o bonos como estrategia de motivación, la mitad de la muestra ($n = 14$) representada en el 50.0 % respondió que casi siempre la institución le brinda incentivos al personal vinculado, y con una diferencia de cuatro puntos porcentuales el 46.4 % de los docentes ($n = 13$) de la IEP El Universo precisó que la promoción de la motivación por medio de incentivos es una práctica que adopta la institución a veces; siendo tan solo el 3.6 % de la muestra ($n = 1$) la proporción poblacional del estudio la que consideró que la IEP siempre brinda incentivos para motivar al personal (ver Tabla 23 y Figura 20).

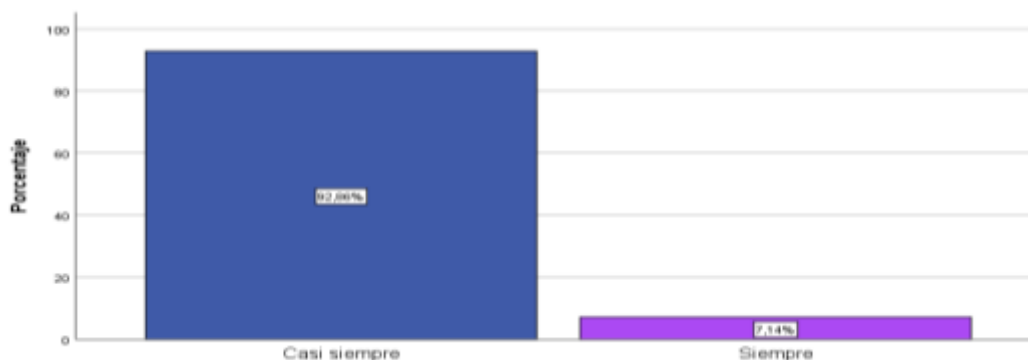
Tabla 24

Frecuencia de resultados del ítem 20

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	26	92.90%
	Siempre	2	7.10%
	Total	28	100.00%

Figura 21

Frecuencia de resultados del ítem 20



Con una vasta diferencia entre las dos calificaciones que los docentes participantes dieron como respuesta ante la pregunta que indagaba si la IEP El Universo cumple la misión principal que es encaminar hacia los objetivos a los colaboradores, casi de forma unánime, un porcentaje significativo del 92.9 % de la muestra ($n = 26$) indicó que casi siempre la institución cumple la misión principal, y un porcentaje menor del 7.1 % de los participantes ($n = 2$) manifestó que la IEP siempre cumple con la misión institucional (ver Tabla 24 y Figura 21). De acuerdo con los datos anteriores, en este aspecto la organización presenta más oportunidades de mejora.

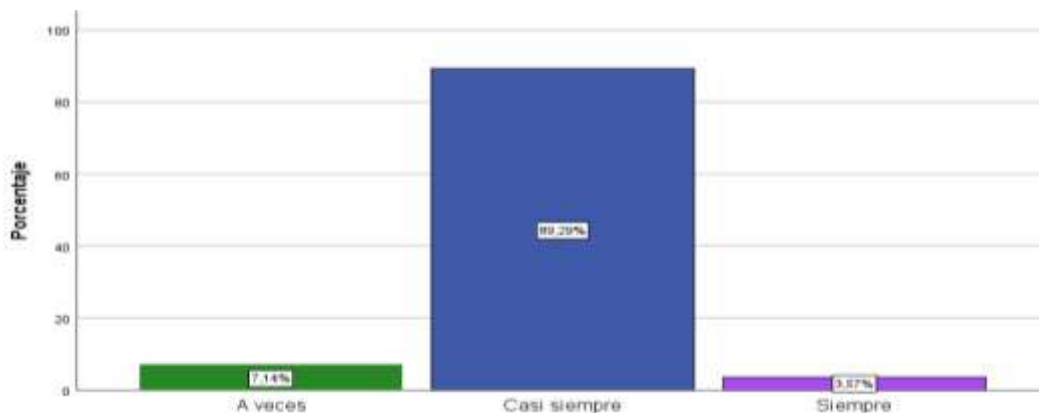
Tabla 25

Frecuencia de resultados del ítem 21

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A veces	2	7.10%
	Casi siempre	25	89.30%
	Siempre	1	3.60%
	Total	28	100.00%

Figura 22

Frecuencia de resultados del ítem 21



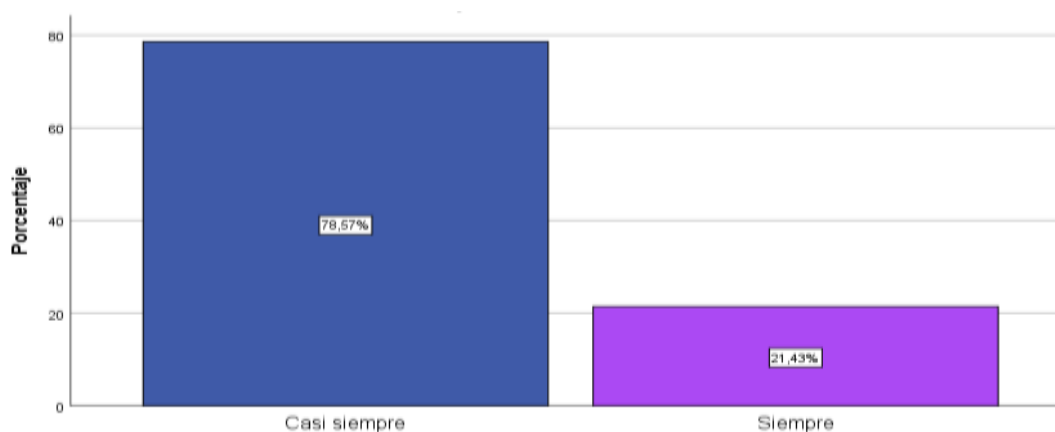
En la pregunta sobre si la IEP El Universo cuenta con una infraestructura adecuada para la labor de trabajo las respuestas de la mayoría de los docentes participantes ($n = 25$) representada en un 89.3 % del total de la muestra tendieron a describir la provisión del espacio como adecuada casi siempre en todas las dependencias de la institución, con un porcentaje menor del 7.1 % del total de la muestra ($n = 2$) las respuestas apuntaron a que a veces la institución cuenta con una infraestructura adecuada para que el personal desarrolle su trabajo, y solo el 3.6 % de los participantes ($n = 1$) manifestó que siempre percibía como adecuada la infraestructura de toda la institución (ver Tabla 25 y Figura 22).

6.1.2.3 Dimensión equilibrio emocional

A continuación, se presentan de forma resumida los resultados obtenidos en los ítems del 22 al 24 sobre la dimensión equilibrio emocional, contenidos en el cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos a la muestra conformada por los 28 docentes de la IEP El Universo.

Tabla 26*Frecuencia de resultados del ítem 22*

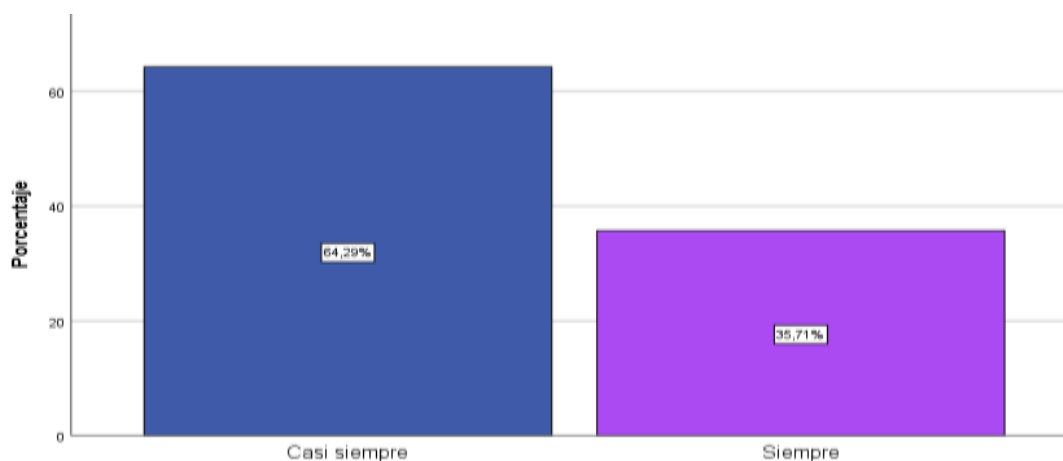
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	22	78.60%
	Siempre	6	21.40%
	Total	28	100.00%

Figura 23*Frecuencia de resultados del ítem 22*

Con la exploración que se hizo con la pregunta sobre si en la IEP El Universo solucionan de manera eficaz los problemas o inconvenientes que se dan en las actividades de trabajo los resultados apuntaron a que la mayoría de los participantes ($n = 22$) representada en el 78.6 % de la muestra afirmó que la resolución de los problemas al interior de la institución educativa a veces se dan de manera eficaz, y en menor proporción el 21.4 % de los docentes ($n = 6$) respondió que en la institución educativa siempre se resolvían los problemas de forma eficaz (ver Tabla 26 y Figura 23).

Tabla 27*Frecuencia de resultados del ítem 23*

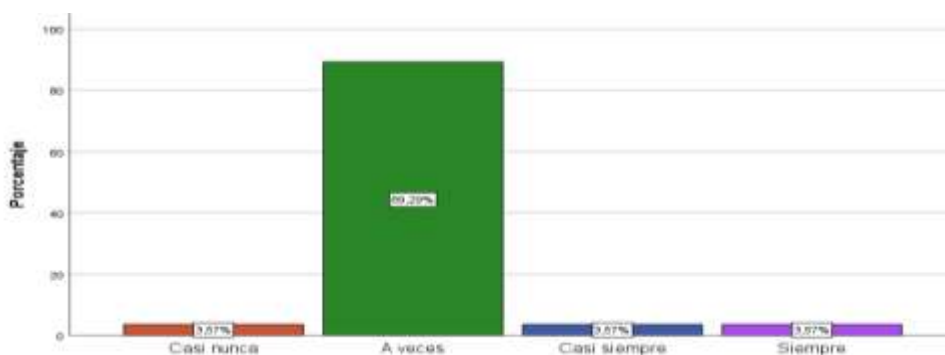
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi siempre	18	64.30%
	Siempre	10	35.70%
	Total	28	100.00%

Figura 24*Frecuencia de resultados del ítem 23*

Al preguntarles a los docentes si en la IEP El Universo se adapta y realiza sus actividades de trabajo bajo presión con un 64.3 % de unanimidad en la muestra ($n = 18$) la mayoría de los docentes vinculados a la IEP El Universo apuntaron que a veces suelen desarrollar sus labores en la institución bajo presión, y un porcentaje menor del 35.7 % de los docentes ($n = 10$) señaló que siempre ejecutan sus labores bajo presión (ver Tabla 27 y Figura 24).

Tabla 28*Frecuencia de resultados del ítem 24*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	3.60%
	A veces	25	89.30%
	Casi siempre	1	3.60%
	Siempre	1	3.60%
	Total	28	100.00%

Figura 25*Frecuencia de resultados del ítem 24*

En la última pregunta del cuestionario aplicado se indagó si en la IEP El Universo el personal tiene libertad para realizar su labor en el trabajo. Los resultados mostraron que una proporción mayoritaria del 89.3 % de los docentes vinculados a la IEP El Universo ($n = 25$) manifestó que a veces tiene libertad para desarrollar las labores del cargo que ocupa, en una proporción menor un 3.6 % de la muestra ($n = 1$) anotó que casi nunca siente que puede ejecutar sus labores con libertad, otro 3.6 % del profesorado encuestado ($n = 1$) aseguró que casi siempre experimenta que puede hacer su labor con libertad y el 3.6 % restante del total de la muestra ($n = 1$) consideró que siempre (ver Tabla 28 y Figura 25).

6.1.3 Resumen del Análisis de ambas variables

En este apartado, se sintetiza los resultados cuantitativos que se obtuvieron en el instrumento aplicado donde se indaga la percepción de los docentes respecto a las variables de gestión de Talento humano y clima laboral, los mismos que se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 29

Resumen del cuestionario de las variables de gestión de talento humano y clima laboral

DIMENSION E ITEMS		RESULTADOS OBTENIDOS				
VARIABLE: GESTION DEL TALENTO HUMANO		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
SELECCIÓN DE PERSONAL						
1	¿Cómo se percibe las necesidades que debe cubrir de la IP el Universo?		3.60%	85.70%		10.70%
2	¿Cómo se percibe la definición del perfil necesario para cubrir los puestos de la IEP El			89.30%		10.70%
3	¿Cómo se percibe la preselección del personal a través de los curriculums en la IEP El		67.90%	25.00%		7.10%
4	¿Cómo se percibe la selección del personal mediante entrevistas personales en la IEP		46.40%	50.00%		3.60%
5	¿Cómo se percibe la recopilación de información adicional por medio de encuestas de reclutamiento en la IEP El Universo?			92.90%		7.10%
6	¿Cómo se percibe la contratación de personal en la IEP El Universo?		7.10%	89.30%		360.00%
CAPACITACION DE PERSONAL						
7	¿Cuál es su apreciación sobre al presupuesto autonomo para los procesos de desarrollo y capacitación en la IEP El Universo?			78.60%		21.40%
8	¿Cuál es su apreciación de la existencia de un sistema documentado de capacitación que lleva la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo en la IEP El			64.30%		35.70%
9	¿Cuál es su apreciación sobre el contar con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la IEP El Universo?	3.60%	89.30%	3.60%		3.60%
10	¿Cuál es su apreciación sobre el modelo de indicadores que permita medir la efectividad y el impacto de las acciones de capacitación?		21.40%	71.40%		7.10%
11	¿Cuál es su apreciación sobre la verificación de los resultados de los entrenamientos que realizan los trabajadores en la IEP EL Universo?		57.10%	42.90%		
12	¿Cuál es su apreciación del informe que solicita la Gerencia sobre la gestión de la capacitación en la IEP El Universo?		3.60%	35.70%		60.70%
VARIABLE: CLIMA LABORAL		RESULTADOS OBTENIDOS				
ADAPTACION		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
13	¿En la IEP El Universo existe un ambiente de trabajo agradable?			10.70%	42.90%	46.40%
14	¿En la IEP El Universo recibe una gestión de información adecuada para desempeñarse correctamente en el trabajo?				21.40%	78.60%
15	¿En la IEP El Universo consideran las opiniones y referencias de los trabajadores?				53.60%	46.40%
16	¿En la IEP El Universo puede comunicarse y relacionarse fácilmente en su área de			3.60%	85.70%	10.70%
SATISFACER LAS NECESIDADES						
17	¿La IEP El Universo reconoce y valora el esfuerzo de trabajo que realiza usted mediante su desempeño?				89.30%	10.70%
18	¿La IEP El Universo utiliza charlas o capacitaciones para reforzar su gestión de información en la atención al usuario?			67.90%	25.00%	7.10%
19	¿La IEP El Universo brinda incentivos o bonos como estrategia de motivación?			46.40%	50.00%	3.60%
20	¿La IEP El Universo cumple la misión principal que es encaminar hacia los objetivos a los colaboradores?				92.90%	7.10%
21	¿La IEP El Universo cuenta con una infraestructura adecuada para la labor de trabajo?			7.10%	89.30%	3.60%
EQUILIBRIO EMOCIONAL						
22	¿En la IEP El Universo solucionan de manera eficaz los problemas o inconvenientes que se dan en las actividades de trabajo?				78.60%	21.40%
23	¿En la IEP El Universo se adapta y realiza sus actividades de trabajo bajo presión?				64.30%	35.70%
24	¿En la IEP El Universo tiene libertad para realizar su labor en el trabajo?		3.60%	89.30%	3.60%	3.60%

En la presente tabla, se deja en evidencia el resumen de la encuesta realizada a los docentes de la IEP el Universo. Por lo tanto, se puede precisar que uno de los hallazgos es que los trabajadores indican estar satisfechos en las dimensiones de selección de personal, en gran

mayoría en capacitación de personal. A su vez, en relación a la variable del clima laboral, las dimensiones de adaptación, satisfacer las necesidades y equilibrio emocional, también se han obtenido resultados positivos. Lo que conlleva a la conclusión de que el clima laboral es razonablemente bueno.

7 Análisis y discusión de resultados

En este apartado se expone el análisis de los resultados derivados en la prueba de la hipótesis general y específicas con la respectiva discusión de los datos obtenidos en el marco de este estudio, los cuales son sometidos a un comparativo con los hallazgos y las conclusiones a las que llegaron otros autores en sus investigaciones sobre la gestión del talento humano, el clima laboral y la relación existente entre estas dos variables.

En primera instancia, se muestran los resultados de la prueba de normalidad de los datos, la cual permitió hacer la selección del estadístico de prueba adecuado, luego se presentan las pruebas de las hipótesis con sus bases de interpretación y finalmente se discuten los hallazgos obtenidos.

7.1 Prueba de normalidad

En la Tabla 29 se pueden observar los resultados de la prueba Shapiro-Wilk que permitió comprobar que las variables no se ajustan respectivamente a una distribución normal ($p < 0.05$), por lo que se rechazó la hipótesis nula de normalidad. Este resultado demuestra que las pruebas de asociación deben hacerse a través de pruebas no paramétricas como el coeficiente Rho de Spearman que no exige el supuesto de normalidad de los datos, cuyo rango de resultados se puede ver en la Tabla 30 para su interpretación.

Tabla 30*Prueba de normalidad para las variables de estudio*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0.648	28	0.000
Clima Laboral	0.667	28	0.000

a. Corrección de significancia de Lilliefors

Tabla 31*Rango de interpretación del Rho de Spearman*

Rango	Interpretación
[-0.91 a -1.00]	Correlación negativa perfecta
[-0.76 a -0.90]	Correlación negativa muy fuerte
[-0.51 a -0.75]	Correlación negativa considerable
[-0.11 a -0.50]	Correlación negativa media
[-0.01 a -0.10]	Correlación negativa débil
[0]	No existe correlación
[0.01 a 0.10]	Correlación positiva débil
[0.11 a 0.50]	Correlación positiva media
[0.51 a 0.75]	Correlación positiva considerable
[0.76 a 0.90]	Correlación positiva fuerte
[0.91 a 1.00]	Correlación positiva perfecta

7.2 Pruebas de hipótesis

7.2.1 Hipótesis general

- Ho: la gestión del talento humano no se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.
- Hi: la gestión del talento humano se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.

Tabla 32

Prueba Rho de Spearman para la hipótesis general

		Gestión del talento humano	Clima laboral
Rho de	Gestión del	1	.827**
	talento humano		.000
Spearman	N	28	28
	Clima laboral	.827**	.000
		N	28

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba de correlación de Spearman (ver Tabla 31) se halló una significancia bilateral del estadístico Rho para la variable gestión del talento humano menor que 0.05 ($p < 0.05$). De esa forma se obtiene evidencia muestral para rechazar la hipótesis nula de investigación (Ho) y afirmar que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión del talento humano y el clima laboral de los docentes ($rho = 0.827$), lo

cual implica que a mayor y mejor gestión del talento humano los docentes de la IEP El Universo en la UGEL 01 de San Juan de Miraflores experimentan un mejor clima laboral en la institución.

7.2.2 Hipótesis específicas

7.2.2.1 Hipótesis específica 1

- Ho: la selección del personal no se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.
- H1: la selección del personal se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.

Tabla 33

Prueba de Rho de Spearman para la primera hipótesis específica

			Selección de personal	Clima laboral
Rho de Spearman	Selección de personal	Coefficiente de correlación	1	.788**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	28	28
Spearman	Clima laboral	Coefficiente de correlación	.788**	
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	28	28

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Basado en los resultados obtenidos en la prueba de Spearman (ver Tabla 32) se determinó que la significancia bilateral del estadístico Rho para la dimensión selección del personal y la variable clima laboral es menor que 0.05 ($p < 0.05$). De esa manera se obtuvo evidencia muestral

para rechazar la hipótesis nula de investigación (H_0) y corroborar que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión del talento humano y el clima laboral de la muestra de docentes que participaron en el estudio ($\rho = 0.788$), lo cual significa que en la medida en que el proceso de selección del personal es gestionado de una mejor forma aumenta la percepción positiva que los docentes de la IEP El Universo en la UGEL 01 de San Juan de Miraflores tienen sobre el clima laboral que experimentan en la organización.

7.2.2.2 Hipótesis específica 2

- H_0 : la capacitación del personal no se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.

- H_2 : la capacitación del personal se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.

Tabla 34

Prueba Rho de Spearman para la segunda hipótesis específica

			Capacitación de personal	Clima laboral
Rho de Spearman	Capacitación de personal	Coefficiente de correlación	1	.310**
		Sig. (bilateral)		.018
		N	28	28
Rho de Spearman	Clima laboral	Coefficiente de correlación	.310**	
		Sig. (bilateral)	.018	
		N	28	28

***. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)*

Con base en los resultados obtenidos en la prueba de Spearman (ver Tabla 33) se comprobó que hay una significancia bilateral en el estadístico Rho para la dimensión

capacitación del personal y la variable clima laboral menor que 0.05 ($p < 0.05$). Lo anterior indica que existe evidencia muestral suficiente para rechazar la hipótesis nula de investigación (H_0) y afirmar que hay una correlación positiva media entre la gestión del talento humano y el clima laboral de los docentes que participaron en el estudio ($\rho = 0.310$), lo que significa que a mayor capacitación del personal mejora la percepción del clima laboral que experimentan los docentes de la IEP El Universo en la UGEL 01 de San Juan de Miraflores.

7.3 Discusión

Con la metodología desarrollada se corroboró que el planteamiento del objetivo general de la investigación es veraz en tanto que sí existe una relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores. La relación se corroboró (ver Tabla 30) con la prueba a la que fue sometida la hipótesis general, la cual demostró que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión del talento humano y la percepción del clima laboral del profesorado vinculado laboralmente a la IEP El Universo ($\rho = 0.827$, $p < 0.05$), lo que significa que una mayor y mejor gestión del talento humano contribuye a la mejora y al aumento de la percepción positiva del clima laboral que experimentan los docentes.

Lo anterior es concordante con los resultados obtenidos por Bravo (2017) en un estudio en el que comprobó que el clima laboral repercute tanto en el comportamiento como en el desempeño del personal que labora en una organización. Y en esa línea argumental llamaron la atención los autores Ardila et al. (2019) con su investigación sobre el olvido al que han sido relegados temas tan importantes dentro de las organizaciones como lo es el clima laboral, dado que en su mayoría se observa que las organizaciones se enfocan en la mayor preocupación que experimentan por alcanzar las metas propuestas sin tener en cuenta las necesidades del recurso

humano y otras variables importantes que se involucran en el proceso y que impactan tanto de manera positiva como negativa los resultados que se obtienen a nivel organizacional como son el clima laboral, la motivación, el liderazgo, la satisfacción laboral y la percepción de realización personal con el trabajo que se realiza dentro de la organización.

La conclusión a la que llegaron estos autores configuró la hipótesis del estudio hecho por Gutiérrez (2021) donde se corroboró que la implementación de un plan de mejora en materia del talento humano influye de manera directa en el clima laboral, en el caso de estudio, en el ambiente de trabajo de la Sanguchería La Lucha ubicada en la ciudad de Trujillo. Con datos cuantitativos concluyentes, asimismo, Cortez (2020) apuntó entre los resultados de un estudio sobre la gestión del recurso humano y la productividad laboral, en el caso de estudio que constituyó una muestra conformada por el personal de la Municipalidad Provincial del Santa, que las variables de gestión del talento humano y productividad laboral tienen una relación directa y significativa (0.428, 0.796 y 0.505) y una probabilidad de significancia de 0.000.

En dirección a cumplimentar el primer objetivo específico de la investigación se comprobó que existe una relación entre la selección del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores (ver Tabla 31), por medio de la prueba de la hipótesis específica 1. La prueba demostró que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión selección del personal y la variable clima laboral de los docentes de la IEP El Universo ($\rho = 0.788$, $p < 0.05$), lo cual indica que las mejoras que se den en los procesos de selección del personal tendrán una implicación positiva en la mejora del clima laboral y la forma como lo perciben los docentes de la IEP.

Esos resultados difieren de las conclusiones a las que llegaron otros autores en sus estudios como Jiménez (2021) en su disertación sobre la relación del el clima organizacional y el

desempeño laboral del personal en el caso del GAD Municipalidad de Ambato y Rodríguez (2020) en su investigación sobre la relación del ambiente laboral y la optimización del rendimiento del personal en el caso del GAD de la Parroquia de Tonsupa.

Por una parte, Jiménez (2021) encontró que entre los puntos débiles del ambiente organizacional que configuran una serie de factores que influyen de forma negativa en el clima laboral percibido por los empleados se hallan: el reconocimiento, la presión y la falta de equidad. Así lo señaló en el estudio una proporción mayoritaria de la muestra que expresó que el reconocimiento es un elemento que afecta el clima en la organización porque al interior de esta solo se hace referencia al rendimiento del personal para enfatizar los errores que se han cometido y no se reconocen los logros del recurso humano, lo cual genera desmotivación y afecta el desempeño laboral de los empleados; de igual forma la mayoría de la muestra del estudio reconoció que la presión es otro elemento que afecta el clima laboral y expresó que a causa de ello sufre de estrés laboral y otros síntomas asociados a este; además de apuntar que en la organización se percibe un favoritismo, por lo que la falta de equidad en el trato que se le da al recurso humano es otro de los elementos negativos del ambiente laboral que se encontraron en el estudio en cita.

Por su parte, Rodríguez (2020) encontró que cerca de la mitad de la muestra representada en un 42 % estaba de acuerdo o conforme con el indicador del comportamiento personal y, asimismo, con respecto a la relación personal halló que poco menos de la mitad de la muestra representada en un 41 % de la participación muestral estaba de acuerdo o conforme con este indicador y el clima laboral en el GAD. Es por estas conclusiones a las que llegó el autor por lo que el caso del GAD de la Parroquia de Tonsupa se ha considerado relevante para la fundamentación del presente estudio, dado que en esta organización se le da importancia al

ambiente laboral y se reconoce como una variable que impacta el desarrollo y el crecimiento institucional.

Con la indagación llevada a cabo para cumplimentar el segundo objetivo de la investigación se verificó que existe una relación entre la capacitación del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores (ver Tabla 32), por medio de la prueba de la hipótesis específica 2. La prueba demostró que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión capacitación del personal y la variable clima laboral percibido por los docentes de la IEP El Universo ($\rho = 0.310, p < 0.05$), lo que significa que en la medida en que la organización brinde una mayor capacitación al personal mejorará la percepción de los docentes sobre el clima laboral en la institución.

En esa línea se orientan los resultados obtenidos en el estudio de Chávez (2019) que aseveró que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el fomento de las competencias laborales. Guardan consistencia con los hallazgos de la presente investigación y el estudio elaborado por Chávez (2019) las recomendaciones finales aportadas por Bravo (2017) que, al evidenciar la relación que existe entre estas dos variables, apuntó que la gestión que lleva a cabo el Departamento de Talento Humano de una organización no debe limitarse únicamente al reclutamiento, la selección y la capacitación del personal; sino que además debe incentivar las buenas relaciones entre todo el personal de todas las áreas de la organización, el buen trato y el desarrollo personal.

De esa manera en el estudio se ha podido evidenciar que para cualquier organización la gestión y promoción de un clima laboral óptimo es un trabajo importante que involucra diversos factores que deben ser tomados en cuenta por el departamento encargado de la promoción, la

capacitación y el desarrollo del personal en relación con su trabajo y las relaciones que se dan al interior de una organización.

Capítulo III

8 Propuesta

Esta propuesta tiene la finalidad de fortalecer el clima laboral en la que mediante la instalación de un modelo que mejore la gestión del talento humano y por ende el clima laboral, buscando instaurar un ambiente de armonía y adecuado en beneficio tanto para institución educativa como para el personal colaborador, como son los docentes, administrativos y directivos, que finalmente redunde en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En tal sentido, esta propuesta desde una base pedagógica, con una visión transformadora busca que la transición del aprendizaje tradicional al desarrollo innovador de conocimientos parta del marco del buen desempeño del docente, siendo estos: enfoque sobre el aprendizaje, enfoque sobre el sujeto que aprende, enfoque sobre las oportunidades de aprendizaje, enfoque sobre la pedagogía y regulaciones institucionales (Ministerio de educación [MINEDU], 2012).

Por otro lado, los componentes que aseguran un clima laboral óptimo, estarían constituidos por elementos que percibidos por los colaboradores determinarían su manera de comportarse y la satisfacción que estos tendrían frente al contexto laboral. Dentro de estos elementos está la motivación, la motivación se relaciona a los resultados ideales esperados en una compañía, ya que, si está presente en el ambiente laboral del talento humano, este podrá desenvolverse idóneamente respecto a sus funciones en el trabajo.

8.1 Diseño de la propuesta

A continuación, se plasmará un cuadro sobre la propuesta que permitirá fortalecer el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 De San Juan De Miraflores, Lima, a partir de la gestión del talento humano, incluyendo el estado real y el estado ideal que se busca obtener.

MODELO DE GESTION DE TALENTO HUAMNO PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA IEP EL UNIVERSO, UGEL 01 DE SAN JUAN DE MIRAFLORES, LIMA,		
ESTADO REAL	INTERVENCIÓN	ESTADO IDEAL
- Estado insuficiente de la interacción entre los miembros docentes y el liderazgo inferior de los directivos.	- Planificación: instauración de los fines y delimitación de las actividades que constituirán el empoderamiento del clima laboral	- Promoción de la cooperación entre los miembros sumado al liderazgo de parte de los directivos.
- Necesidad de organización sobre la capacitación y valoración de la labor de los miembros de la IEP.	- Ejecución: instauración de los talleres que desarrollaran la propuesta	- Clima laboral armonioso, con una adecuada comunicación, activa escucha y oportuna intervención entre los miembros.
- Necesidad de consolidar un clima armonioso dentro de la institución y la falta de comunicación entre sus miembros.	- Diez herramientas para mejorar el clima laboral	- Plan de actualización para los miembros donde se valden las necesidades y se cumplan los incentivos.
	- Tendencia en experiencia del talento humano	
	- Verificación: monitoreo, medición y evaluación de resultados.	
	- Ajuste: Detección de lo que se debe corregir o las medidas necesarias para lograr el fin esperado.	

8.1.1 Herramientas para mejorar el clima laboral

Estas han sido identificadas para el apoyo y la mejora del clima laboral dentro de las empresas. En este caso podrán ser aplicadas como propuesta de solución de la problemática a la que se ve afectada la IEP El Universo, UGEL 01 De San Juan De Miraflores. Estas herramientas ayudaran con la medición y mejora del clima laboral bajo las siguientes estrategias:

- Observación: Habitualmente es la más utilizada por los altos mandos, por lo que con esta herramienta los jefes pueden medir como es que sus colaboradores desarrollan sus

funciones dentro de la compañía, logrando identificar aquellos patrones que malogran el ambiente compartido y el descontento de los trabajadores.

- Grupos focales: aquí se recomienda delimitar un número de participantes los cuales pueden ser entre 6 a 12 miembros participantes, con un moderador que se encarga de interrogar y dirigir el dialogo de confianza para saber la inquietud real de los empleados.
- Entrevistas: estas pueden ser grupales o individuales, las cuales permitirán conocer de manera más certera la percepción de los empleados respecto a las condiciones laborales.
- Encuestas: Estas apoyan a los altos mandos para identificar el nivel de satisfacción de los empleados con muy poco margen de error, permitiendo que se emitan respuestas de forma anónimas, por lo que los empleados podrán abrirse para manifestar sus inconformidades e inquietudes.
- Igualdad: siendo la falta de esta uno de los puntos más débiles de toda corporación respecto a su clima laboral, esta herramienta que permitirá medir el porcentaje de empleados que componen la compañía si realmente se están respetando sus derechos y oportunidades tal cual como corresponde.
- Comodidad: es un factor fundamental en toda compañía, ya que influye en la productividad de sus colaboradores, gran ejemplo de una empresa que se preocupa por la comodidad de sus empleados tenemos a GOOGLE con espacios agradables, para que el personal libere el estrés y mejore la productividad de su compañía.
- Actividades fuera de la oficina: es 100% recomendada ya que se encargan de fortalecer lazos de fraternidad entre los miembros, cumpliendo su función de quitar el estrés a los trabajadores. Es aconsejable realizarlas al menos 1 vez por mes.

- Actividad social o proambiental: genera un efecto de compromiso entre los miembros de la organización. Es importante considerar que esta actividad debe elegirse de acuerdo con los perfiles y las posibilidades del talento humano.
- Actualización de las herramientas de trabajo: esta ayudara a eliminar cualquier herramienta obsoleta que relentece el trabajo de algunos o no sume para el cumplimiento de las funciones de los empleadores.
- Flexibilidad de horarios: Ofertar un horario laboral que se ajuste a las necesidades de los colaboradores de una empresa, mejora notablemente el ambiente laboral desarrollado en el trabajo, generando mayor compromiso y buenos resultados como agradecimiento del trabajador.

8.2 Implementación de la propuesta

La propuesta sugerida para hacer frente a la problemática expuesta en esta investigación está centrada en responder al fin de esta, basada en la importancia que merece darse a la gestión de talento humano, puesto que este factor influenciara en el clima laboral de los miembros de la IEP El Universo, UGEL 01 De San Juan De Miraflores.

Es por ello por lo que se inicia tal propuesta basándonos en nuestros indicadores tales como selección del personal así mismo hacer el planteamiento de evaluaciones, para medir el nivel de desempeño e identificar las principales necesidades de los miembros de dicha institución para así validar las estrategias a utilizar para el giro de la situación actual, a una situación positiva. Consiguiendo tal fin con la implementación de talleres enfocados en la mejora del desempeño laboral, comunicación asertiva, resolución de conflictos de manera eficaz, reconocimiento del personal y finalmente capacitaciones para hacer viable la participación de los miembros de la institución con las labores y proyectos de esta.

Lo que da paso el uso de los incentivos o bonificaciones laborales, que se ocupan de reconocer a los colaboradores eficaces de dicha institución, puesto que su labor ayudaría a cumplir los fines de esta. De esta manera, se promovería la calidad y eficiencia del cumplimiento de funciones de los directivos y docentes, influyendo y motivando así a los estudiantes y docentes de la institución a cumplir sus funciones con el mejor empeño posible.

9 Conclusiones

Tras un arduo proceso de investigación a través de la teoría y la ciencia, el trabajo de campo y la propuesta del modelo de gestión de talento humano para la mejora del clima laboral en los docentes de la IEP El Universo, UGEL 01 De San Juan De Miraflores, se concluye lo siguiente:

Primero

A partir del análisis de los datos que se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario aplicado al cuerpo docente de la IEP El Universo, UGEL 01 De San Juan De Miraflores, y la investigación teórica realizada se pudo establecer que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la muestra considerada en el presente estudio ($\rho = 0.827$). Lo anterior permitió concluir que en la medida en que las organizaciones lleven a cabo una mejor y más completa gestión del talento humano la percepción del clima laboral que experimentan los docentes en esta institución mejorará así mismo.

Segundo

De igual manera se encontró que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión selección del personal y el clima laboral de los docentes ($\rho = 0.788$) de la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores. Así, con la aplicación del coeficiente Rho de

Spearman para desarrollar el primer objetivo específico de la investigación, se obtuvieron datos concluyentes para afirmar que una mayor selección del personal impactará de manera muy positiva la percepción del clima laboral que el cuerpo docente vinculado a la IEP El Universo experimenta al interior de la institución educativa.

Tercero

Se presentó la propuesta de modelo de gestión de talento humano con el fin de que este fortalezca el clima laboral, su vinculación ha hecho necesario plantear los objetivos de cada fase que compone la propuesta, así como de manera general la implementación de talleres que sumaran a este fortalecimiento, para alcanzar los objetivos esperados y estudiar los resultados luego de la evaluación realizada para tomar las medidas de acción o medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos o metas planificadas.

Cuarto

Para el desarrollo de esta investigación, se recurrieron a fuentes de literatura teórica para los constructos de análisis de las variables de gestión de talento humano y clima laboral. Por un aparte se recurrió a la teoría de Gestión de Talento humano expuestas por Chiavenato (2015), por otra parte, para el Clima Laboral, autores como (Vergaray et al., 2021). Fundamentos utilizados para enfocarse en un análisis de entorno educativo.

Quinto

Finalmente, al aplicar la prueba no paramétrica del coeficiente Rho de Spearman para desarrollar el segundo objetivo específico, los resultados mostraron que existe una correlación positiva media entre la dimensión capacitación del personal y el clima laboral de la muestra conformada por los docentes de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores ($\rho =$

0.310). Por lo que se concluyó que en la medida en que la institución promueva una mayor y mejor capacitación del personal aumentará la percepción positiva del profesorado con respecto al ambiente laboral que experimentan en la IEP.

10 Recomendaciones

Basado en las conclusiones a las que se llegó en la investigación que apuntaron a la existencia de una relación positiva entre la gestión de talento humano y sus dimensiones con el clima laboral consideramos que es muy importante que el personal se adapte a las necesidades de la institución, la cual nos ayudara a tener un mejor equilibrio en la institución educativa así mismo habrá mayor satisfacción del equipo de trabajo por lo tanto se recomienda a los directivos de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, tomar en cuenta los hallazgos del estudio para el diseño de los planes de gestión del talento humano, a fin de que la gestión se realice de forma óptima y mantenga el nivel de la relación hallada entre las variables en estudio. Asimismo, se sugiere al personal administrativo ejecutar medidas de supervisión equilibradas para diagnosticar los efectos negativos que puedan presentarse y que se hayan pasado por alto.

Dada la relación positiva que se comprobó entre la dimensión selección del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores, se recomienda igualmente a los directivos de la institución educativa incorporar actividades de evaluación periódicas para el manejo del clima laboral como, por ejemplo, el Cuestionario de Litwin y Stringer que reportó resultados positivos en estudios similares.

Asimismo, por la relación positiva media que evidenció el estudio entre la dimensión capacitación del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores, se sugiere a los directivos de la institución educativa crear eventos de capacitación permanente con reuniones virtuales en las que se tenga como requerimiento el uso de la cámara

encendida para que se puedan observar unos a otros y las reuniones sean más humanas. De esa manera se puede elevar la relación moderada que se encontró entre la dimensión y la variable en estudio.

A continuación, se presentan las sugerencias para afianzar la propuesta presentada:

Primera

La propuesta para esta investigación debe exponerse a las autoridades educativas de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, indicándoles los objetivos reales que se pueden alcanzar, sin dejar de lado la reflexión sobre la oportunidad de una evidente transformación positiva al implementar dicha propuesta, ya que la mejora de talento humano va vinculado a la mejora del clima laboral, ambos aspectos van de la mano, ya que al potenciarse una se beneficia la otra, de tal manera que asegurarían una mayor satisfacción de los colaboradores, mejora en el rendimiento académico, mejora en la calidad académica y la competencia.

Segunda

Se debe tomar la importancia menester de implementar las capacitaciones y talleres que servirán como refuerzo de las capacidades de los conocimientos de los docentes, esto mejoraría su motivación y el sentido de pertenencia con la institución.

Tercera

Se debe dar la importancia necesaria al proceso al liderazgo, ya que este debe ser una tarea conjunta de toda la institución, donde no solo las autoridades de esta estén inmersas en el desarrollo de este factor, sino también los docentes tengan la capacidad y viabilidad de participar en la comunidad académica para el cambio positivo de la comunidad académica.

Cuarta

También, es importante considerar una evaluación referente al modelo de Gestión de talento humano implantada anualmente, para poder hacer el ajuste pertinente según las necesidades de la comunidad académica. De esta manera, se podrían formular estrategias con el objeto de mejorar la imagen institucional y el aprendizaje de los estudiantes.

Quinta

Sería importante, difundir e implementar a las instituciones de la UGEL 01 este Modelo de Gestión del Talento Humano para fortalecer el Clima Organizacional, donde la mejora no sea particular sino de forma corporativa.

11 Referencias

- Abanto, L. (2019). *Influencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional en la Institución Educativa Particular del Pacífico College, Cajamarca, 2019* [Tesis licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Universidad Nacional de Cajamarca. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/3800>
- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Universidad Técnica de Ambato. https://docplayer.es/188285791-Diseno-de-procesos-de-gestion-del-talento-humano.html#google_vignette

- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. [Trabajo de pregrado, Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec San Juan bautista]. https://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/
- Ardila, D., Ortega, E., & Tete, L. (2019). *Análisis de la gestión del talento humano referente al clima laboral motivación y manejo del liderazgo para el logro de los objetivos misionales en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Magdalena*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/items/4582fe27-1702-4387-8b6c-86f75ca8efa3>
- Borrego, D., & Mesa, D. (2019). *Prácticas de recursos humanos y su relación con la reputación corporativa en una organización de servicios financieros de Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/items/7454c004-cfce-4cf8-8f8f-59edf1672774>
- Bravo, N. (2017). *La gestión del área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones*. [Tesis de Maestría, Universidad Espíritu Santo]. Repositorio Universidad Espíritu Santo. http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2242/1/BRAVO_ASPIAZU_NATHALY_ESTHER_MDTH-OL-2014-B-2017-000%20final.pdf
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. <https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chávez, D. (2019). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores administrativos del Seguro Integral de Salud en San Miguel – Lima*. [Tesis

- de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Universidad Señor de Sipán.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5605>
- Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hil.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la teoría general de la Administración* (6ª ed.). México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw-Hill.
<https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/85616>
- Collier, D., & Evans, J. (2016). *Administración de operaciones*. (Vol. 20). Cengage Learning.
- Cortez, F. (2020). *Gestión del Talento Humano y la Productividad Laboral en trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53855?locale-attribute=es>
- De Heredia, R. (1995). *Dirección Integrada de Proyecto (DIP)*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Dessler, G. & Pineda, L. E. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Escuela de Administración de Negocios (2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. (n.d.). Conexión ESAN. Recuperado el 29 de agosto del 2023, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional>

- García, S., Torres, G., Ramos, M., & García, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 112-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817686>
- Gómez, I., y Brito, J. (2020). *Administración de operaciones*. UIDE/GUAYAQUIL/2020.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Gutiérrez, K. (2021). *Clima Laboral y la propuesta de un plan de mejora en recursos humanos en Sanguchería La lucha de Trujillo, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/18326>
- Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*, 40, 318-335. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. McGraw-Hill.
- Iglesias, AL, & Sánchez, ZT (2015). *Generalidades del clima organizacional*. *MediSur*, 13 (3), 455-457.
- Irondo José. 2007. *Clima Laboral*. Contexto de Gestión. <http://www.orggames.org/contexto.htm>
Revisada el 18 de Julio del 2007.
- Jiménez, N. (2021). El clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Gad Municipalidad de Ambato. [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Ambato.

- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de educación. (2012, 7 de julio). Decreto Supremo N° 011-2012-ED - InfoPublic .
www.bpaprocorp.com; InfoPúblico. <https://infopublic.bpaprocorp.com/banco-de-leyes/decreto-supremo-011-2012-ed>
- Mora, C. (2012). *Gestión de Talento Humano*. Prentice Hill.
- Moreira, L. M. (2018). *EL clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7763>
- Mori, K, y Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Naccha, J. (2018). *La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23470>
- Navarro, E. (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral

- Omar, A, Salessi, S, Urteaga, F & Vaamonde, J. (2014). Validación transcultural de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 261-274. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000200006&lng=en&tlng=es.
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina* (13).
- Pérez, A, Vázquez, Á., & Levín, S. (2016). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17 (29), 13-33. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01>
- Pinedo, C., & Quispe, L. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la Empresa PETREX S.A.* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/dbf081ed-d8c4-474f-a5b8-c9506101c7de>
- Prado, P. (2019). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la sede central del Gobierno Regional de Ayacucho, 2018.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4612>
- Real Academia Española. (2021). Talento. <https://dle.rae.es/talento>
- Río-Cortina, J., Acosta-Mesa, R., Santis-Puche, M., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20.

- https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200013&script=sci_abstract
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, B. (2020). *Análisis al clima laboral como factor clave para la optimización del rendimiento de los empleados del GAD de la Parroquia de Tonsupa*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2372>
- Rodríguez, C. (s.f). *La gestión en las organizaciones*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Ruíz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-essalud, Lambayeque-Perú, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2912>
- Ruiz, E., Reyes, B. & Suarez, O. (2014). *Clima y Satisfacción Laboral en el Personal Docente y no Docente de la i.e. n° 82753, distrito de Llapa, provincia San Miguel – Cajamarca*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar vallejo]. Repositorio Universidad Cesar vallejo. <https://oferlindasuarezromero.blogspot.com/2014/01/clima-y-satisfaccion-laboral-en-el.html>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Espoch.

- Varela, O., Puhl, S., y Izcurdia, M. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de Investigaciones*, 20, 23-26. <https://bit.ly/3z37ibG>
- Vergaray, J., García, C., Gutierrez, W., León, F., y León, C. (2021). Gestión administrativa y clima laboral, en la municipalidad provincial del Santa, Ancash, Perú 2021. *Revista Qualitas*, 22(22), 046-058.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos (El capital humano de las empresas)*. McGraw-Hill.

12 Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia

Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, 2019				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019?	Establecer la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores-2019.	La gestión del talento humano se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.	Variable 1:	Tipo de investigación
			Gestión del talento humano	Tipo aplicado
			Dimensiones:	Nivel de investigación
			- Selección del personal	Descriptivo-correlacional
			- Capacitación del personal	Diseño de la investigación
	No experimental transversal			
			Variable 2:	Población-muestra
			Clima laboral	28 profesores de la IEP El Universo
			Dimensiones:	Técnica de recolección de datos
			- Adaptación	La encuesta
			- Satisfacer las necesidades	
			- Equilibrio emocional	Instrumento de recolección de datos
				Cuestionario en escala de Likert
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Cuál es la relación de la selección del personal y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019?	Establecer la relación de la selección del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores-2019.	H1: la selección del personal se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.		
¿Cuál es la relación de la capacitación del personal y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019?	Establecer la relación de la capacitación del personal y el clima laboral en la IEP El Universo, UGEL01 de San Juan de Miraflores-2019.	H2: la capacitación del personal se relaciona directamente con el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 San Juan de Miraflores-2019.		

Anexo 2

Instrumentos

DIMENSIONES E ÍTEMS		ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
SELECCIÓN DEL PERSONAL		1	2	3	4	5
1	¿Cómo percibe las necesidades que debe cubrir de la IEP El Universo?					
2	¿Cómo percibe la definición del perfil necesario para cubrir los puestos de la IEP El Universo?					
3	¿Cómo percibe la preselección del personal a través de los currículums en la IEP El Universo?					
4	¿Cómo percibe la selección del personal mediante entrevistas personales en la IEP El Universo?					
5	¿Cómo percibe la recopilación de información adicional por medio de encuestas de reclutamiento en la IEP El Universo?					
6	¿Cómo percibe la contratación de personal en la IEP El Universo?					
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		1	2	3	4	5
7	¿Cuál es su apreciación sobre el presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación en la IEP El Universo?					
8	¿Cuál es su apreciación de la existencia de un sistema documentado de capacitación que lleva la historia de los eventos, tiempos, proveedores y su costo en la IEP El Universo?					
9	¿Cuál es su apreciación sobre el contar con un programa anual, semestral o trimestral de capacitación en la IEP El Universo?					
10	¿Cuál es su apreciación sobre el modelo de indicadores que permita medir la efectividad y el impacto de las acciones de capacitación?					
11	¿Cuál es su apreciación sobre la verificación de los resultados de los entrenamientos que realizan los trabajadores en la IEP El Universo?					
12	¿Cuál es su apreciación del informe que solicita la gerencia sobre la gestión de la capacitación en la IEP El Universo?					

DIMENSIONES E ÍTEMS		ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
VARIABLE: CLIMA LABORAL						
ADAPTACIÓN		1	2	3	4	5
13	¿En la IEP El Universo existe un ambiente de trabajo agradable?					
14	¿En la IEP El Universo recibe una gestión de información adecuada para desempeñarse correctamente en el trabajo?					
15	¿En IEP El Universo consideran las opiniones y referencias de los trabajadores?					
16	¿En la IEP El Universo puede comunicarse y relacionarse fácilmente en su área de trabajo?					
SATISFACER LAS NECESIDADES		1	2	3	4	5
17	¿La IEP El Universo reconoce y valora el esfuerzo de trabajo que realiza usted mediante su desempeño?					
18	¿La IEP El Universo utiliza charlas o capacitaciones para reforzar su gestión de información en la atención al usuario?					
19	¿La IEP El Universo brinda incentivos o bonos como estrategia de motivación?					
20	¿La IEP El Universo cumple la misión principal que es encaminar hacia los objetivos a los colaboradores?					
21	¿La IEP El Universo cuenta con una infraestructura adecuada para la labor de trabajo?					
EQUILIBRIO EMOCIONAL		1	2	3	4	5
22	¿En la IEP El Universo solucionan de manera eficaz los problemas o inconvenientes que se dan en las actividades de trabajo?					
23	¿En la IEP El Universo se adapta y realiza sus actividades de trabajo bajo presión?					
24	¿En la IEP El Universo tiene libertad para realizar su labor en el trabajo?					

Anexo 3

Validación de instrumentos

FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, ¿cuál es la valoración que le da al instrumento?

Señale el porcentaje que se le asigna en el casillero respectivo.

I. DATOS

INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del experto	Grado académico	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autores del instrumento
Quispe Taya, Raúl Gualberto	Maestro en Docencia Universitaria	Docente en la Universidad Privada Telesup (UP Telesup)	Cuestionario para evaluar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral	Gutiérrez Castro, Leonardo Martin y Suárez Gamarra, Jessica Milagros
Título de la investigación: Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, 2019				

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0 % - 20 %	21 % - 40 %	41 % - 60 %	61 % - 80 %	81 % - 100 %
1. Claridad	Está formulado					95

	con un lenguaje apropiado					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado a la realidad a investigar					95
4. Organización	Existe una organización lógica					98
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					98
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables					90
7. Consistencia	Basado en modelos teóricos					90
8. Coherencia	Entre las diferentes variables a investigar					95
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					95
10. Conveniencia	Es adecuado para obtener la información requerida para la investigación					90

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

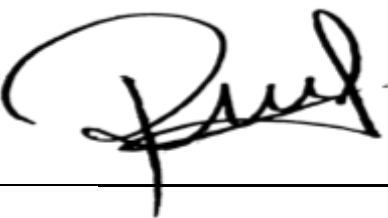
Es un cuestionario adecuado y entendible. Mide lo que pretende investigar el bachiller, por lo que, según mi opinión, puede ser aplicable a una muestra determinada. Sin embargo, se sugiere estar atento a las respuestas ante una duda e incertidumbre, dado que, en ocasiones, y por más anónima que resulte, puede afectar la verdadera respuesta.

Asimismo, considero que la cantidad de los ítems son más que necesarios, puesto que podría resultar tedioso el aumento de estos.

Por último, opino tomar la prueba con una introducción apuntando al mejoramiento de las labores docentes, sobre todo en la actualidad y ante la coyuntura que vivimos.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN 94

Lugar y fecha: Lima, 4 de abril del 2022



DNI: 08086028

FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, ¿cuál es la valoración que le da al instrumento?

Señale el porcentaje que se le asigna en el casillero respectivo.

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y nombre del experto	Grado académico	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autores del instrumento
Quispe Talla, Ángel Noé	Doctor en Ciencias de la Educación	Docente en la Universidad Nacional de Áncash Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM)	Cuestionario para evaluar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral	Gutiérrez Castro, Leonardo Martin y Suárez Gamarra, Jessica Milagros
Título de la investigación: Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores, 2019				

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0 % - 20 %	21 % - 40 %	41 % -60 %	61 % - 80 %	81 % - 100 %
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado					100

Análisis de la relación de la gestión del talento humano y el clima laboral de la IEP El Universo, UGEL 01 de San Juan de Miraflores-2019

2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado a la realidad a investigar					100
4. Organización	Existe una organización lógica					100
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables					90
7. Consistencia	Basado en modelos teóricos					100
8. Coherencia	Entre las diferentes variables a investigar					100
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					100
10. Conveniencia	Es adecuado para obtener la información requerida para la investigación					100

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Considero que la cantidad de los ítems son más que necesarios, debido a que podría resultar tedioso el aumento de estos.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN **97**

Lugar y fecha: Lima, 4 de abril del 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Frupe', is written above a horizontal line.

DNI: 31677905