



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano y clima organizacional en la  
empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión del Talento Humano

**AUTOR:**

Br. Ermes Fidel Moreyra Pachas

**ASESOR:**

Mg. Willian Sebastian Flores Sotelo

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2017**

Dra. Gladys Sánchez Huapaya  
Presidente

Mg. Miluska Rosario Vega Guevara  
Secretaria

Mg. Willian Sebastian Flores Sotelo  
Vocal

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres por ser un ejemplo a seguir y guiarme para alcanzar mis sueños.

A mi esposa por su paciencia y apoyo que me motivan para seguir superándome.

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por darme la oportunidad de estudiar y desarrollarme profesionalmente.

A los profesores de la universidad por brindarme su dedicación, sabiduría y conocimientos.

## Declaración de Autoría

Yo, Ermes Fidel Moreyra Pachas, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017, presentada en 172 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión del talento humano, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 26 de mayo de 2017

---

Br. Ermes Fidel Moreyra Pachas

DNI: 06797717

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de maestro en Gestión del Talento Humano.

En el presente trabajo, se estudia la relación Gestión del talento humano y el clima organizacional. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y VIII los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 26 de mayo de 2017

---

Br. Ermes Fidel Moreyra Pachas

## Lista de contenido

	<b>Página</b>
Páginas preliminares	
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
<b>I      <b>Introducción</b></b>	<b>16</b>
1.1    Antecedentes	17
1.2    Fundamentación científica, técnica o humanística	24
1.3    Justificación	48
1.4    Problema	49
1.5    Hipótesis	53
1.6    Objetivos	54
<b>II     <b>Marco metodológico</b></b>	<b>55</b>
2.1    Variables	56
2.2    Operacionalización de variables	56
2.3    Método de la investigación	59
2.4    Tipo de Investigación	59
2.5    Diseño de la Investigación.	60
2.6    Población de estudio	60
2.7    Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
2.8    Métodos de análisis de datos	69
2.9    Aspectos éticos	70
<b>III    <b>Resultados</b></b>	<b>71</b>
3.1    Descripción de resultados	72
3.2    Prueba de hipótesis	88
<b>IV     <b>Discusión</b></b>	<b>94</b>
<b>V      <b>Conclusiones</b></b>	<b>100</b>
<b>VI     <b>Recomendaciones</b></b>	<b>103</b>

<b>VII</b>	<b>Referencias bibliográficas.</b>	106
<b>VIII</b>	<b>Anexos</b>	112
	Matriz de consistencia	113
	Instrumentos de evaluación de las variables	115
	Certificado de validez de instrumentos	122
	Base de datos de la prueba piloto	144
	Base de datos de las variables	147
	Artículo científico	160

## Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable 1: Gestión del talento humano	53
Tabla 2	Operacionalización de la variable 2: Clima organizacional	54
Tabla 3.	Población de trabajadores	57
Tabla 4	Escala de medición para las variables	60
Tabla 5.	Niveles de gestión del talento humano	60
Tabla 6.	Niveles de las dimensiones de la variable 1: Gestión del talento humano	61
Tabla 7.	Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable 2: Gestión del talento humano	61
Tabla 8.	Escala de medición para las variables	62
Tabla 9	Niveles de la variable clima organizacional	62
Tabla 10	Niveles de las dimensiones de la variable 2: Clima organizacional	63
Tabla 11	Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable 2: Clima organizacional	63
Tabla 12.	Expertos validadores de los instrumentos	64
Tabla 13.	Interpretación del coeficiente de confiabilidad	64
Tabla 14.	Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable 1: Gestión del talento humano	65
Tabla 15.	Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable 2: Clima organizacional	65
Tabla 16.	Gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	68
Tabla 17	Dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	69
Tabla 18.	Dimensión gestión de cambio de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	70
Tabla 19.	Dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	71

Tabla 20	Dimensión liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	72
Tabla 21	Dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	73
Tabla 22	Clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	74
Tabla 23	Dimensión estructura de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	75
Tabla 24	Dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	76
Tabla 25	Dimensión recompensa de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	77
Tabla 26	Dimensión desafíos de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	78
Tabla 27	Dimensión relaciones de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	79
Tabla 28	Dimensión cooperación de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	80
Tabla 29	Dimensión estándares de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	81
Tabla 30	Dimensión conflicto de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	82
Tabla 31	Dimensión identidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.	83

Tabla 32	Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables gestión del talento humano y clima organizacional	84
Tabla 33	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión proyección organizacional de gestión del talento humano y el clima organizacional.	85
Tabla 34	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión gestión de cambio de gestión del talento humano y el clima organizacional.	86
Tabla 35	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión infraestructura organizacional de gestión del talento humano y el clima organizacional.	87
Tabla 36	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión liderazgo de las personas de gestión del talento humano y el clima organizacional	88
Tabla 37	Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión responsabilidad social de gestión del talento humano y el clima organizacional	89

## Lista de figuras

- Figura 1. Comparación porcentual de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 68
- Figura 2. Comparación porcentual de la dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 69
- Figura 3. Comparación porcentual de la dimensión gestión de cambio de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 70
- Figura 4. Comparación porcentual de la dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 71
- Figura 5. Comparación porcentual de la dimensión liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 72
- Figura 6. Comparación porcentual de dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 73
- Figura 7. Comparación porcentual de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 74
- Figura 8. Comparación porcentual de dimensión estructura de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 75
- Figura 9. Comparación porcentual de dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 76

- Figura 10. Comparación porcentual de dimensión recompensa de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 77
- Figura 11. Comparación porcentual de dimensión desafíos de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 78
- Figura 12. Comparación porcentual de dimensión relaciones de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 79
- Figura 13. Comparación porcentual de dimensión cooperación de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 80
- Figura 14. Comparación porcentual de dimensión estándares de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 81
- Figura 15. Comparación porcentual de dimensión conflicto de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 82
- Figura 16. Comparación porcentual de dimensión identidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A. 83

## Resumen

Se sabe que la mayor parte de nuestras vidas estamos más vinculados en nuestras labores y lugares de trabajo, por ello ha tomado mucha importancia para las empresas modernas buscar una gestión adecuada del talento humano y clima organizacional para sus colaboradores. Por ello, el presente estudio tiene como objetivo establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional, ya que tenía como finalidad conocer la relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional. La investigación estuvo enmarcada según el diseño No experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por 222 colaboradores de la empresa. El instrumento utilizado para recoger datos de las variables fue un cuestionario.

Para la contrastación de hipótesis se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman, en los resultados se observa que es igual a 0,841; asimismo, el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A., Lima, 2017.

**Palabras claves:** gestión del talento humano y clima organizacional.

## Abstract

It is known that most of our lives are more linked in our work and places of work, so it has become very important for modern companies to seek a proper management of human talent and organizational climate for their employees. Therefore, the present study aims to establish the relationship between human talent management and organizational climate in National Cleaning S.A, Lima, 2017.

With respect to the methodology, it was carried out under the scheme of the hypothetical deductive and correlational method, since it had as purpose to know the relation of the management of human talent and the organizational climate. The research was framed according to the Non-experimental design. The study sample consisted of 222 employees of the company. The instrument used to collect data on the variables was a questionnaire

For the hypothesis testing, the Spearman Rho statistic was applied, in the results it is observed that it is equal to 0.841; Similarly, the degree of statistical significance indicates that the value  $p = 0.000 < 0.01$ , so the null hypothesis ( $H_0$ ) is rejected and we accept the alternative hypothesis ( $H_1$ ), stating that there is a significant relationship between the talent management variable Human and organizational climate in the company National Cleaning SA, Lima, 2017.

Key words: human talent management and organizational climate.

## **I. Introducción**

## **1.1 Antecedentes.**

### **1.1.1 Internacionales.**

Fuertes (2016) en su tesis de maestría titulada: *La gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad de la empresa Ciauto Ambato*, Riobamba, Ecuador. El objetivo general de la presente investigación fue adaptar la gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad en la empresa CIAUTO Ambato. La metodología utilizada fue de investigación de campo, también se usó el método DELFHI que es la aplicación de las opiniones de los expertos existentes en la empresa. La población estuvo conformada por los operarios de soldadura, el líder en el área de soldadura, Gerente, Coordinador del área financiera y Coordinador de talento Humano. Los instrumentos utilizados fueron la encuesta y entrevista. Como conclusión: con el fin de mejorar la productividad en los actuales momentos la gestión del talento humano con el sistema TPS (Toyota Productions System), se convierte en la herramienta importante para el desarrollo de la empresa CIAUTO. Recomienda que, la gestión del talento humano planteada en la investigación sea analizada en periodos no mayores a tres meses para su evaluación correspondiente.

Camacho (2015) en su tesis de maestría titulada: *Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la secretaría técnica de cooperación internacional - Seteci*, Quito, Ecuador. El objetivo general fue realizar la evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano de la secretaría técnica de cooperación internacional, en un periodo de enero a noviembre del 2014. La metodología utilizada fue con enfoque cualitativo, con alcance exploratorio/descriptivo, el método de estudio fue lógico deductivo. La muestra estuvo conformada por 83 personas: 14 servidores públicos de nivel jerárquico superior y 69 servidores públicos escalan operativa. Entre las conclusiones se indicó que, la dirección de la administración del talento humano hará entrega a cada director, los resultados en detalle de cada factor y dimensión, correspondiente a su área, con el objetivo de que los mismos sean analizados para

elaborar un plan de acción general que pueda dar más amplitud al ya planteado acá, que mejore los aspectos que resultaron con un porcentaje bajo en la encuesta y de esta manera dar respuesta a los colaboradores. Se recomendó a cada director revisar los resultados y buscar el diálogo con sus subordinados para poder establecer las condiciones de mejora más apropiadas en sus cuatro factores.

Vargas y Toro (2014) en su tesis de maestría titulada: *Estado actual de la Gestión Humana en ciudades intermedias de Colombia – Caso Manizales e Ibagué*, Manizales, Colombia. El objetivo general de la presente investigación fue caracterizar el estado actual de la gestión humana de las medianas y grandes empresas de las ciudades intermedias caso Ibagué - Manizales. La metodología utilizada fue un diseño descriptivo con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), en el que la unidad de trabajo fueron las medianas y grandes empresas de Ibagué y Manizales, la unidad de observación y análisis fue el área de gestión humana de dichas empresas. La muestra se calculó mediante el muestreo aleatorio siendo un total de 132 empresas que pertenecieron a los sectores comercio, industria y servicios, cuya licencia hubiera sido renovada ante las Cámaras de Comercio de Ibagué y de Manizales, a mayo de 2012. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Como conclusión, en estas empresas se evidencian características específicas relacionadas con el bajo nivel de calificación de los gerentes de talento humano, baja definición del rol, lo cual denota una improvisada actuación desde el despliegue de competencias en el campo estratégico, limitando en una gran medida el desempeño del área en relación al impacto generado en el nivel organizacional, y, por consiguiente, la asignación de recursos económicos, materiales y humanos, lo cual determina una creciente necesidad de desarrollo no solo en infraestructura e inversión económica, sino también en formación a los líderes de este proceso. Recomendó la necesidad de desarrollo no solo en infraestructura e inversión económica, sino también en formación a los líderes de este proceso, no es posible cambiar las actuales practicas si no se cuenta con la infraestructura organizacional suficiente que las soporte.

Rodríguez (2015) en su tesis de maestría titulada: *Plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la*

*Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, Carabobo, La Morita, Venezuela.*

El objetivo general de la presente investigación fue diseñar un plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la alcaldía del municipio Girardot del Estado Aragua. La metodología utilizada fue de tipo no experimental, con diseño transeccional descriptiva. La muestra se estableció en 30 trabajadores que laboraban en la dirección de recursos humanos, siendo de tipo muestreo considerado probabilístico o aleatorio. Se utilizaron una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de información, siendo éstas: a) la observación, b) la encuesta y c) entrevistas; los instrumentos fueron: a) lista de cotejo, b) escalas de estimación, c) cuestionarios y d) guion de entrevista. Como conclusión, en el ámbito de la administración pública, específicamente para las entidades municipales, contar con la planificación estratégica como herramienta de gestión de recursos humanos, exige un gran compromiso y esfuerzo en torno a la elaboración e implementación de un plan estratégico, en la participación de las personas implicadas en el ámbito de aplicación del propio plan. Dicho esfuerzo, puede aportar a la entidad beneficios, como: proporcionar una visión estratégica a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en: recogida sistemática de información interna y externa, aclarar la dirección futura de la entidad, establecer las prioridades para la acción, mejorar el proceso de toma de decisiones y a la evaluación y el control del progreso, además de beneficiar a las personas de la entidad. Recomendó poner en práctica la propuesta diseñada para la dirección de recursos humanos de la alcaldía del municipio Girardot del estado Aragua y revisar periódicamente los perfiles requeridos para los puestos, a los fines de constatar que cumplen los requisitos establecidos en la Ley (LEFP) en cuanto a capacidades y competencias.

Bueso (2016) en su tesis de maestría titulada: *La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la zona norte*, San Pedro de Sula, Honduras. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de mandos medios (operativos/administrativos) y auxiliares de Industrias el Calan en la zona norte. La metodología utilizada fue de tipo no experimental, con un enfoque correlacional, también clasificada como una

investigación transversal, con un diseño transversal correlacional. La población fue finita debido a que estuvo conformada por 21 personas, colaboradores de mandos medios y auxiliares en la parte administrativa y operativa de la empresa Industrias el Calan. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Como conclusión, la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano. Recomendó realizar evaluaciones periódicas de clima organizacional, para poder evaluar cómo está el grado de satisfacción de los empleados, sus oportunidades de mejora y debilidades, y poder apoyar a que se mantenga un clima positivo.

Jorge (2016) en su tesis de maestría titulada: *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos*, México. El objetivo general de la investigación fue conocer y analizar los factores del clima organizacional que existió en el personal de un centro de servicios compartidos de un grupo de agencias de publicidad. La metodología empleada fue de carácter descriptivo – cualitativo. La muestra utilizada fue de 32 colaboradores, el instrumento utilizado fue el cuestionario basándose en las percepciones que tienen los integrantes de una organización sobre el ambiente en donde desempeñan sus actividades laborales. Como conclusión, en la dimensión reconocimiento la organización no ha podido cubrir la demanda del personal de ser considerados para alguna retribución o nombramiento, se puede ver que hay un porcentaje importante que tiene la necesidad de logro, y que al momento se encuentra insatisfecha. Recomendó tomar en cuenta al talento que existe para ocupar puestos con mayor jerarquía, reconocimiento del empleado del mes, o simplemente nombrar en las reuniones que ya se tienen implementadas, a esos colaboradores que se han destacado por sus aportaciones o han sido reconocidos por sus clientes.

Antúnez (2015) en su tesis de maestría titulada: *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay*,

*estado de Aragua, Maracay, Venezuela.* El objetivo general de la investigación fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua. La metodología que se utilizó fue cuantitativo e inductivo con un nivel descriptivo, la población estuvo conformada por 30 trabajadores, que fueron utilizados para el estudio, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Como conclusión, permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, si no también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas. Recomendó estar atentos a que la percepción de los colaboradores con respecto a la obtención de un salario poco acorde con la actividad que desarrollan, constituye una merma en los incentivos que podrían ser empleados para alcanzar una beneficiosa relación laboral.

### **1.1.2 Nacionales.**

La Rosa (2015) en su tesis de maestría titulada: *Gestión del talento humano y motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014*, Lima. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014. La metodología fue de tipo básica, descriptiva, correlacional, con enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación es no experimental, la muestra fue de 194 trabajadores administrativos de la autoridad portuaria nacional; la técnica utilizada fue la encuesta apoyado por el instrumento cuestionario. Como conclusión, sobre el objetivo general: determinar la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014; la significancia bilateral =  $.000 < 0.01$ . Asimismo, asociado a este valor se muestra el coeficiente de correlación de Spearman =  $.606^{**}$ , el cual nos indica que la relación es significativa, en consecuencia, podemos concluir que, existe relación significativa entre la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la

motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014. (sig. Bilateral =  $.000 < .01$ ;  $Rho = .606^{**}$ ). Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Recomendó que, habiendo demostrado la correlación existente entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, se sugiere, fortalecer cada una de las dimensiones involucradas en cada variable inmersa en el estudio con la finalidad de retener y motivar al talento humano.

Kong (2015) en la tesis de maestría titulada: *Gestión de recursos humanos y clima laboral, en la agencia de compras de las fuerzas armadas – Lima, 2015*. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre gestión de recursos humanos y clima laboral en trabajadores de la agencia de compras de las Fuerzas Armadas, Lima 2015. La metodología utilizada fue un estudio básico con un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo, correlacional no experimental, la población estuvo conformada por 60 trabajadores de la agencia de compras de las fuerzas armadas, la muestra es de tipo censal con el 100% de la población, la técnica utilizada fue la encuesta apoyados por el instrumento cuestionario. Como conclusión, existe relación significativa y directa entre clima laboral se relaciona significativamente con la dimensión políticas y procesos de selección en los trabajadores que laboran en la agencia de compras de las fuerzas armadas, Lima 2015. Se obtuvo un coeficiente de correlación baja de  $r=0.659^{**}$ , con una  $p=0.000$  ( $p < .05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y significativa entre la dimensión políticas y procesos de selección y clima laboral. Recomendó que la gestión de recursos humanos de la agencia de compras de las fuerzas armadas, continuar con las políticas que se vienen realizando en la actualidad dirigida a los trabajadores para obtener un buen clima laboral, así como: independencia en realizar las actividades, excelentes condiciones físicas, involucramiento del trabajador con la institución, etc.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis de maestría titulada: *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*, Iquitos. El objetivo general de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en

los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. La metodología utilizada para la investigación fue descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental – transeccional, la población muestral fue de 107, la cual se calculó aplicando la formula estadística de población finita y afijación proporcional por áreas; utilizando la técnica de la encuesta apoyados en el instrumento cuestionario para medir las variables. Como conclusión, existe un nivel medio o moderado de clima organizacional de los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2013. Recomendó promover una directiva de evaluación del clima organizacional anualizado, con el propósito de conocer la percepción de los trabajadores de la Institución y contribuir con planes de mejora.

Azuero (2014) en su tesis de maestría titulada: *Clima organizacional de los trabajadores de la gerencia de desarrollo social de la Municipalidad de Carabayllo – Lima, 2013*. El objetivo general de la investigación fue identificar la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la gerencia de desarrollo social de la municipalidad de Carabayllo – Lima, 2013. La metodología fue de tipo básica, con diseño no experimental descriptivo, la muestra utilizada fue censal conformada por los 70 trabajadores, muestreo no probabilístico y por conveniencia; la técnica utilizada fue la encuesta con el instrumento cuestionario. Como conclusión, los resultados obtenidos indicaron que los trabajadores tienen una percepción moderada de 50% sobre el clima organizacional. Por tanto, es significativa la percepción de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Carabayllo – Lima, 2013. Recomendó elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Carabayllo – Lima, sobre la importancia del clima organizacional.

## 1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

### 1.2.1 Variable 1: Gestión del talento humano.

Para este estudio se ha consultado algunos autores para conocer las variables y dimensiones, profundizar en sus características más importantes y los indicadores que cada una presenta. Según Calderón (2006) la gestión del talento humano es:

Una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones liderando procesos de cambio que, al seleccionar, capacitar o evaluar no solamente obtenga esto, sino también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa. La gestión humana debe atender las necesidades del colaborador ya que a través del compromiso y motivación contribuirán a mejorar el rendimiento de la organización (p. 12)

Como señaló el autor, la gestión del talento humano es estratégica en una empresa, se deben establecer procesos que permitan mejorar las relaciones entre los jefes y empleados para lograr un buen clima organizacional y en consecuencia una mayor productividad.

Son las empresas de servicios las que deben dar mayor valor a los trabajadores, por ser ellos los que interactúan directamente con los clientes, un personal motivado e identificado brindará un mejor servicio y será un buen referente para la compañía. Al referirnos a la administración de recursos humanos Hitt, Black y Porter (2006) afirmaron que:

Puesto que ninguna actividad está por completo alejada de los seres humanos (incluso los procesos y equipos automatizados fueron diseñados e instaurados por alguien), el proceso de selección, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo de recursos humanos está presente en las cinco actividades primarias. Un personal capacitado y motivado influirá significativamente en todas las actividades de la compañía, de manera que la administración de recursos humanos es una actividad de apoyo fundamental. En compañías de servicios, como los bufetes de abogados, firmas de

consultoría o despachos contables, la calidad del personal es lo que el cliente compra. Por lo tanto, se trata de un componente fundamental de la cadena de valor para el éxito o fracaso de una compañía. (p. 207)

Por su parte Dessler (2009) afirmo que la administración estratégica de recursos humanos significa:

Formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. En la actualidad los gerentes de recursos humanos se asocian con la alta gerencia, tanto en el diseño como en la ejecución de las estrategias de su empresa. El enfoque en la competitividad y las mejoras operativas también significa que los gerentes de recursos humanos deben expresar sus planes departamentales y sus logros en términos medibles. La alta gerencia desea ver de manera precisa la forma en que los planes del gerente de recursos humanos lograrán que la empresa sea más valiosa; por ejemplo, al incrementar los niveles de habilidades de la fábrica y, por lo tanto, mejorar el desempeño (p. 13)

Las empresas deben preocuparse por establecer políticas que apoyen y beneficien a sus colaboradores, lo que se verá reflejado en un mejor desempeño y en el logro de los objetivos y metas empresariales.

Según Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos (RH) es:

Un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (p. 7)

Para el autor la administración de recursos humanos depende de aspectos ya establecidos en cada organización, como la cultura, los procesos internos, el liderazgo de los directivos y otros aspectos que permitan a los colaboradores sentirse parte importante y desempeñarse con mayor eficiencia.

Según Werther y Davis (2008) el propósito de la administración del capital humano:

De las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades (p. 8)

Las empresas deben tener en cuenta que en la actualidad es importante motivar al trabajador para que aporte con toda su capacidad y conocimiento a los logros empresariales. Actualmente son más empresas las que consideran a sus trabajadores como un activo muy valioso y que es importante retenerlos para conseguir una mayor productividad.

Es importante que las empresas inviertan en la motivación de los trabajadores, en beneficios que ayuden a hacerlos sentir identificados con la empresa, algunas empresas han cambiado la palabra trabajadores por colaboradores para así lograr un mayor acercamiento y mejores resultados en la comunicación. Para los autores

Robbins y Coulter (2010) la administración de recursos humanos es importante por tres razones:

Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios. Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas. Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño. (p. 207)

Para esta investigación se ha tomado la propuesta de Calderón (2006), que utilizó la teoría de recursos y capacidades para establecer sus 5 dimensiones y medir la variable gestión del talento humano, agregando valor a la organización. Por ello se ha considerado que es la más adecuada para medir la gestión del talento humano en la empresa National Cleanning S.A.

### **Teoría estratégica de la administración**

Según David (2008) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La teoría industria/organización (I/O) y la teoría basada en los recursos de la organización ofrecen diferentes perspectivas sobre la mejor manera de alcanzar y conservar una ventaja competitiva. La búsqueda de la ventaja competitiva conduce a una organización al éxito o al fracaso. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: 1. la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos

externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos; 2. la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores. En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de esos clientes está en continuo cambio y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan de manera constante; una orientación enfocada al exterior no constituye cimientos seguros para formular estrategias a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad (p. 5, 9, 10, 123)

### **Teoría de recursos y capacidades**

Según Fong (2005) la teoría de recursos y capacidades es:

Una de las herramientas más importantes de la teoría estratégica que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento asumiendo que las empresas son heterogéneas dado a que poseen recursos y capacidades únicos, además de que estos no son perfectamente movibles entre las empresas. La ventaja competitiva se puede desarrollar a partir de la explotación de las oportunidades que la empresa encuentra en su entorno, y evitando las amenazas (Barney, 1991, citado en Fong, 2005). Así, el tipo, magnitud y naturaleza de los recursos y capacidades que la empresa posea serán importantes determinantes de la rentabilidad (Amit y Schoemaker, 1993, citado en Fong, 2005). Además de ser elementos importantes para la consecución de una ventaja competitiva, Así mismo este autor planteó que los recursos y capacidades pueden ser el eje de dirección para el desarrollo de estrategias a largo plazo porque le dan a la organización un sentido de identidad; es decir, le ayudan a distinguir lo que es y lo que no es. Por lo tanto, la estrategia se puede definir en términos de lo que se es capaz de hacer y además de generar una identidad, la empresa con esos recursos y capacidades debe ser capaz de generar y apropiarse de rentas. No es suficiente que la empresa se encuentre en determinado sector industrial para que logre generar beneficios, sino que debe poseer una serie de atributos que le permitan producir eficaz y eficientemente. Sin embargo, no se puede considerar que algún sector industrial permanecerá bajo las mismas condiciones por un tiempo indeterminado. Ante un entorno cambiante, la organización corre el riesgo de quedarse obsoleta, tanto en

recursos, como en capacidades, por lo que la constante renovación le permitirá seguir obteniendo resultados óptimos.

### **Dimensiones de la variable 1: Gestión del talento humano**

Según Calderón (2006) la gestión del talento humano puede ser medida a través de cinco dimensiones: (a) proyección organizacional, (b) gestión de cambio, (c) infraestructura organizacional, (d) liderazgo de las personas, (e) responsabilidad social, las mismas que se describen a continuación.

#### **Primera dimensión (D1): Proyección organizacional.**

Según Calderón (2006) es la capacidad para actuar estratégicamente, es decir crear visión y acción estratégica y alinear la cultura y la estrategia. Esto tiene que reflejarse en el logro de objetivos organizacionales, en la reducción de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, en la conversión de la estrategia de servicio en prácticas específicas, y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales (p. 27)

Según Pfeffer (1996) citado por Calderón (2006) es la contribución a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia (p. 27)

#### **Segunda dimensión (D2): Gestión de cambio.**

Según Calderón (2006) son reglas de competitividad incorporadas a las organizaciones, como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo, en decir, la capacidad de cambio (p. 28)

Para los autores Werther y Davis (2008) afirmaron que la gestión de cambio se debe:

Propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo

organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores. (p. 427)

Según Ulrich (1997) citado por Calderón (2006) es un equilibrio entre la transformación y la estabilidad, entre la necesidad de mantener aspectos del pasado y proponer tendencias hacia el futuro, entre la libertad de acción y el control, entre la eficiencia y la innovación. La tarea no es controlar y dominar el cambio, sino responder a este con agilidad (p. 28)

En relación a la gestión del cambio también podemos citar a Robbins y Coulter (2010) que afirmaron que:

La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado; por ejemplo, un especialista en cambios perteneciente al departamento de RH o incluso un consultor externo. (p. 261)

### **Tercera dimensión (D3): Infraestructura organizacional.**

Según Calderón (2006) es construir la capacidad de ser eficiente y eficaz. Esto se logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración (p. 29)

Para los autores Hitt, Black y Porter (2006) se presenta:

Aun cuando la palabra infraestructura nos hace pensar en instalaciones, equipos y servicios, la infraestructura de una organización tiene menos que ver con instalaciones físicas y más con las funciones que dan apoyo a todas y cada una de las actividades primarias. La infraestructura consiste en planeación, finanzas, contabilidad, asuntos jurídicos y relaciones gubernamentales, entre otras actividades, así como con la información que suministran tales funciones a las diversas actividades primarias. Por ejemplo, la información legal acerca de los estándares de seguridad para el trabajador es necesaria en el área de operaciones, mientras que la información legal sobre la veracidad en la publicidad es necesaria en marketing y ventas. (p. 207)

Según Arbaiza (2014) afirmo que:

Una estructura adecuada es la que tiene los recursos y las capacidades para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia; sin embargo, la estructura puede variar también según la necesidad de reformular la estrategia o atender las demandas del medio; esto demuestra la interdependencia entre estructura y estrategia. Si la empresa se diversifica, si anula algunos negocios o si amplía la línea de productos o servicios, la estrategia debe contemplar un cambio en la estructura empresarial o potenciar la estructura base para adaptarse a los nuevos retos. (p. 101)

Según Ulrich et al (1998) citado por calderón (2006) en la presente investigación se entiende por infraestructura organizacional al conjunto de actividades empresariales que permitan asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes (flexibilización) y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (p. 28)

Para D'alessio (2008) la infraestructura organizacional es:

La que ayudara a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. (p. 396)

#### **Cuarta dimensión (D4): Liderazgo de las personas.**

Según Calderón (2006) es la conducción responsable para mejorar la capacidad de contribución de los trabajadores. Lograr una mayor contribución de los empleados se asocia con la respuesta que la organización debe dar a la parte humana, esto es, comprender y responder a las necesidades de sus empleados, tanto desde perspectivas psicológicas que afectan su motivación y, en consecuencia, su desempeño (p. 29)

Según Chiavenato (2011) afirmó que:

Las empresas dependen cada vez más de estilos de liderazgo participativos, democráticos y basados en la cooperación. Consiste en mucho más que eso, si se desea impulsar y hacer crecer a las personas y, así, agregar calidad, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad de manera cada vez más crítica. Las organizaciones de aprendizaje se destacan por lo que saben y por la forma en que utilizan ese conocimiento y lo transforman en una realidad palpable mediante nuevos procesos, productos o servicios. (p. 362)

Según Gómez y Vicario (2010) citado por Uribe (2015) grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, en como la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Según Robbins y Coulter (2010) afirman que:

Un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. ¿Todos los gerentes son líderes? Dado que dirigir es una de las cuatro funciones gerenciales, idealmente todos los gerentes deberían ser líderes. (p. 370)

#### **Quinta dimensión (D5): Responsabilidad social.**

Según Calderón (2006) es la acción de participar activamente en la construcción del sentido de la responsabilidad social en la organización, velar por el impacto sobre los stakeholders y por la transparencia en la rendición de cuentas, desarrollar procesos de mejoramiento continuo en la protección del medio ambiente ya que impacta en la calidad de vida de las personas (p. 30)

Para el autor Chiavenato (2011) consideró:

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto. (p. 388)

Según Quijano y Reyes (2004) es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su objetivo social. Es el conjunto de esfuerzos realizados intencionalmente como

contribución al bienestar de los asociados trabajadores y a la comunidad, en un radio de acción específica (p. 164)

Sobre responsabilidad social, Robbins y Coulter (2010) afirmaron que:

Definimos responsabilidad social como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad. Nuestra definición asume que un negocio respeta la ley y cuida de sus accionistas, y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica. Una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad ética para hacerlo. (p. 93)

### **1.2.2 Variable 2: Clima organizacional**

Para este estudio se ha consultado algunos autores para conocer las variables y dimensiones, profundizar en sus características más importantes y los indicadores que cada una presenta.

Según los autores Litwin y Stringer (1968) citado por Gan y Berbel (2007) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones) de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones de estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones (p. 196)

Las empresas deben prestar atención a los indicadores del clima organizacional, revisar constantemente las decisiones relacionadas con los trabajadores, porque pueden percibir que estas decisiones no son las más convenientes para ellos y generar un clima organizacional inadecuado.

En cada empresa los trabajadores perciben el entorno en el cual se van a desenvolver para realizar sus labores, esto va condicionado a las políticas internas de la organización, según Chiavenato (2011) afirmó que el clima organizacional:

Está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (p. 74)

Al referirnos al clima organizacional debemos tener en cuenta no solamente los factores internos de la empresa, sino también los factores externos, que muchas veces son los que ocasionan que la organización cambie sus políticas internas, según Werther y Davis (2008) indicaron que el clima organizacional de una empresa:

Se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores. (p. 424)

Para la Escuela de Organización Industria (EOI, 2015) el clima organizacional permite:

Conocer una serie de percepciones globales por parte del empleado

en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Tomando en consideración que el conocer los intereses individuales nos permite la integración al nivel grupal. Desarrollar un buen clima organizacional es esencial en toda institución en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización. Un empleado no opera al vacío lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

Para las empresas es de suma importancia promover un clima de unión y compañerismo entre los colaboradores, que permita que se identifiquen con la organización, teniendo en cuenta que el recurso humano es el activo más valioso. Como lo afirmó Münch (2007):

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad. La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también del personal (p. 183)

Al investigar sobre clima organizacional la Universidad ESAN (2013) indicó que:

Es la consecuencia de la interacción de varios factores, muchos de

los cuales se deben administrar. Aunque el clima organizacional puede verse afectado por elementos externos, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos del exterior y fortalecerá la identidad corporativa. Por el contrario, la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos comunicacionales inherentes al clima organizacional, potenciarán un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente "contagiosa" en el tiempo.

Según Chiavenato (2009) indica que el clima organizacional:

Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (p. 261)

Para esta investigación se ha tomado la propuesta de Litwin y Stringer (1968) que estableció 9 dimensiones para medir la variable clima organizacional. Por ello se ha considerado que es la más adecuada para medir el Clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A.

### **Teoría de la comunicación organizacional**

Según Madrigal (2009) la comunicación organizacional es la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio (Andrade, 1996). Se delimita de acuerdo con el diseño de la organización para identificar adecuadamente los

canales de comunicación que permitan y faciliten una apropiada toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas. Las comunicaciones que se dan en la organización constituyen un importante mecanismo de coordinación y le dan vida a la misma. Flores (citado por Rodríguez, 2006) considera que las organizaciones son redes conversacionales en donde es posible sistematizar las “conversaciones para la acción”, de tal manera que disminuyan los malos entendidos y se hagan explícitos los compromisos subyacentes. Para ello es necesario que las organizaciones tomen en cuenta lo siguiente: (a) que lo comunicado sea entendido por los miembros de la organización, es decir, que se entienda lo que se quiere decir, (b) Que la comunicación llegue a todos los niveles y personas, aunque no se encuentren presentes y (c) Que las personas acepten la comunicación recibida, es decir, que la incorporen como parte de su decidir y su actuar (p. 60)

### **Teoría y modelo de Litwin Stringer sobre la variable Clima organizacional**

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. (p. 346)

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como:

Un constructor molar que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes; d) el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características; e) sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; f) el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos,

pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros; g) las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; h) el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y; i) se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima. (p. 346)

Según Litwin y Stringer (1968) consideran que:

Una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. El modelo parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización. (P. 347)

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a:

Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. (p. 347)

### **Dimensiones de la variable 2: Clima organizacional**

Según Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional puede ser medida a través de nueve dimensiones: (a) estructura, (b) responsabilidad, (c) recompensa, (d) desafíos, (e) relaciones, (f) cooperación, (g) estándares, (h) conflicto, (i) identidad, las mismas que se describen a continuación.

**Primera dimensión: Estructura**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (p. 196)

Según Robbins y Coulter (2010) afirmaron que:

La estructura es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. (p. 185)

El autor David (2008), concluyo que “la estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos geográficamente” (p. 133).

De acuerdo a lo indicado por Chiavenato (2009):

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. (p. 92)

**Segunda dimensión: Responsabilidad**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de

tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (p. 196)

Los autores Robbins y Coulter (2010) concluyeron que:

Las personas que tienen una gran necesidad de logros se esfuerzan por alcanzar el logro personal en vez de las trampas y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que antes. Prefieren trabajos que ofrezcan una responsabilidad personal de encontrar las soluciones a los problemas, en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño para saber si están mejorando, y en los cuales puedan establecer metas moderadamente desafiantes. Los grandes realizadores evitan aquellas tareas que perciben como muy sencillas o muy difíciles. (p. 344)

Al estudiar responsabilidad los autores Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) concluyen que:

La autoridad implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas. Es decir, al ejercitar la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a rendir cuentas por el éxito o el fracaso. La responsabilidad es la obligación que tiene el empleado de desempeñar la tarea que le asignan. Los empleados asumen esta obligación cuando aceptan la asignación de una tarea. Cuando el administrador deposita responsabilidad en un empleado, también debe conferirle la autoridad suficiente para que desempeñe su trabajo. (p. 362)

### **Tercera dimensión: Recompensa**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa (p. 196)

Según Gómez y Vicario (2010) citado por Uribe (2015) grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.

Para Robbins y Coulter (2010) al definir recompensa afirman que:

Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas parecidas. Promueven la experimentación, recompensan tanto los éxitos como las fallas, y celebran los errores. Las recompensas influyen el grado en que los individuos están motivados a reducir la disonancia. La combinación de alta disonancia y altas recompensas tiende a reducir el desasosiego y motiva a las personas a creer que hay congruencia. (p. 273, 289)

Según Chiavenato (2009), define recompensas: como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen. (p. 30)

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) en algunas situaciones:

Los administradores utilizan el establecimiento de metas para mejorar el desempeño, a pesar de que no ofrecen recompensas importantes a los empleados por alcanzar las metas. La simple idea de llegar a la meta podría ser toda la motivación que necesitan algunos empleados. Sin embargo, en casi todas las situaciones de trabajo, las metas adquieren más fuerza cuando su consecución da por resultado algún tipo de recompensa tangible. Las recompensas por la consecución de las metas incrementan la motivación y el desempeño porque refuerzan el compromiso que sienten los empleados. Encontramos otra explicación de la efectividad de las recompensas en la teoría del reforzamiento. La teoría del reforzamiento menciona que la conducta

está en función de sus consecuencias. Las consecuencias positivas se llaman recompensas y las negativas, castigos. (p. 464)

#### **Cuarta dimensión: Desafíos**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos (p. 196)

Según Robbins y Coulter (2010) indicaron que:

Los gerentes se enfrentan a desafíos al motivar a grupos únicos de trabajadores. Una fuerza laboral diversa busca flexibilidad. Los profesionistas desean un desafío laboral y apoyo, y son motivados por el trabajo en sí. Los trabajadores eventuales desean la oportunidad de volverse permanentes o de recibir capacitación de habilidades. Los programas de reconocimiento y apreciación sincera por un trabajo bien realizado pueden usarse para motivar a los trabajadores menos capacitados y que ganan el salario mínimo. (p. 365)

Los autores Werther y Davis (2008) mencionaron los desafíos de carácter personal que afronta:

Todo integrante de la organización se postula objetivos personales, que —en la medida en que son congruentes con los objetivos de la organización— los profesionales de la administración de capital humano ayudan a lograr. En muchas ocasiones, los profesionales de la administración de recursos humanos van más allá, ayudando a las personas a lograr objetivos que no se relacionan directamente con la empresa, en especial cuando dejan de considerar a cada individuo como mero empleado o integrante de un departamento, para empezar a percibirlo en su dimensión humana integral. Como resultado de esta tendencia, muchas corporaciones modernas están empezando a incursionar en áreas como la promoción de la salud personal,

creciente flexibilidad en los horarios, y numerosos programas que ayudan a los integrantes de la organización a enfrentar sus responsabilidades a nivel familiar. (p. 512)

### **Quinta dimensión: Relaciones**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados (p. 196)

Según Gómez y Vicario (2010) citado por Uribe (2015) es el grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.

Para Hitt, Black y Porter (2006) las relaciones laborales entran en juego cuando:

Los empleados están representados por sindicatos formales que los representan en las negociaciones colectivas de sus salarios, prestaciones y otras condiciones laborales. Algunas industrias, como las aerolíneas, tienen una proporción grande de empleados sindicalizados. Por ejemplo, en dicha industria los sindicatos no representan tan sólo a los empleados de salarios bajos, sino también a aquellos con sueldos elevados, como los pilotos. Aunque en Estados Unidos en los últimos 50 años ha disminuido el porcentaje de trabajadores representados por sindicatos, las relaciones laborales eficaces son decisivas para muchas compañías y administradores. Éstos deben encontrar el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores sindicalizados respecto de asuntos como salarios, prestaciones y seguridad en el trabajo, y la del negocio, incluyendo controlar costos, mantener la flexibilidad para responder a un cambio en el ambiente, así como conservar una reputación que

permita a la empresa atraer y conservar a los empleados necesarios en el presente y futuro. (p. 547)

### **Sexta dimensión: Cooperación**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo (p. 196).

Según Gómez y Vicario (2010) citado por Uribe (2015) percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la cooperación es:

Involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. Son pocas las veces que no se motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que las afecta, es decir, cuando se las hace ser parte del acto; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. (p. 404)

### **Séptima dimensión: Estándares**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento) (p. 196).

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) concluyeron que:

Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores

reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se analizó en la administración por objetivos (APO; capítulo 4). Más adelante se profundizará sobre los estándares, en especial los que señalan desviaciones en puntos clave (p. 496)

Münch (2007) “Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control. Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores” (p. 56).

### **Octava dimensión: Conflicto**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (p. 197).

Como afirmaron Robbins y Coulter (2010):

Se refiere a que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no necesariamente es negativo, pero tiene el potencial de ser una fuerza positiva que contribuye al desempeño de un grupo. El tercero y más reciente enfoque es el del conflicto desde el punto de vista de interacción, el cual propone que el conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que determinado conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. El punto de vista interaccionista no indica que todos los conflictos sean buenos. Algunos, como los conflictos funcionales, son constructivos, respaldan los objetivos del grupo de trabajo y mejoran su desempeño. Otros, los conflictos disfuncionales, son destructivos y evitan que un grupo logre sus objetivos. Lo importante es recordar que un conflicto entre los miembros de un grupo es bastante común, y no siempre es algo que

deba evitarse. En realidad, la ausencia de todo conflicto es un signo de que el grupo no genera en forma abierta varios puntos de vista ni enfoques potenciales para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas. (p. 242)

Para los autores Hitt, Black y Porter (2006) los conflictos se presentan:

Cuando las personas trabajan juntas en grupos, siempre existe el potencial para que surja un conflicto dentro del grupo. El desacuerdo o la oposición entre los integrantes del grupo ocurre por varias razones y podrían tener consecuencias diversas. Aunque los efectos del conflicto en el grupo, como una disminución marcada de la cohesión interna, con frecuencia son negativos, no siempre es así. De hecho, algunos tipos de conflicto, en particular por la tarea o conflicto sustantivo (que se analizará en seguida) tienen efectos positivos. (p. 474)

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) el conflicto es:

Parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos. Si bien casi siempre el conflicto se percibe como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas. Como lo estableció un alto ejecutivo de una compañía importante, si no hubiera conflicto sobre algún problema, quizá no se analizaría a profundidad y la decisión final sería pospuesta hasta que todos los aspectos fueran evaluados a fondo. (p. 359)

### **Novena dimensión: Identidad**

Según Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) es el sentimiento de pertenencia a la organización, como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos (p. 197).

El autor Aguilar (2004) afirmó sobre la identidad que:

Este concepto fundamental se refiere a la relación que existe entre la necesidad que tienen todo individuo de identificarse con el destino de su empresa, el cual implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos generales de la organización. (p. 63)

Los autores Jones y George (2010) afirmaron sobre la identidad que:

Cuando la cohesión del grupo es baja, en ocasiones para elevarla funciona que los gerentes alienten a los grupos a desarrollar su propia identidad o personalidad, y a participar en una competencia sana. Se puede promover la identidad organizacional si se consigue que los miembros del grupo sientan que son miembros apreciados de la organización y recalcando la cooperación entre grupos para promover el logro de las metas organizacionales. Los niveles excesivos de cohesión también se pueden reducir, si se disminuye o elimina la competencia entre grupos y se premia la cooperación. (p. 551)

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de conocer la gestión del talento humano en la empresa National Cleaning S.A, lo que permitirá poder desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional. Será de gran beneficio para las personas que realicen consultas posteriores; así también podrá ser utilizado por los trabajadores de la empresa para conocer algunos alcances en relación a la gestión del recurso humano y el clima organizacional.

#### **1.3.1 Teórico.**

Con esta investigación se pretende contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos relacionales a la gestión del talento humano y el clima organizacional para brindar a la empresa algunas estrategias que permitan optimizar las relaciones laborales del personal.

Según Bernal (2010), indicó que hay una justificación teórica cuando:

El propósito del estudio es crear reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, verificar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. En el caso de las ciencias económico-administrativas, un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría administrativa o una económica (es decir, los principios que la soportan), su proceso de implantación o sus resultados. (p.106)

### **1.3.2 Social.**

Es importante realizar esta investigación porque mediante la teoría consultada se podrá obtener información relevante para beneficiar a los trabajadores y a la empresa, asimismo los resultados que se obtengan de esta investigación pueden servir como referencia a otros investigadores, los aportes y sugerencias pueden ser utilizados para implementar cambios en otras organizaciones y con ello mejorar sus procesos de gestión.

## **1.4 Problema**

En estos tiempos es necesario dejar lo tradicional y tratar de comprender lo que influye en el rendimiento de los colaboradores en la organización, ya que ello determinará el éxito o fracaso de ellas, se debe prestar una atención adecuada para enfrentar la competitividad a nivel nacional e internacional.

El problema en el área de la gestión del talento humano no es ajeno a las empresas a nivel mundial, el mal clima organizacional, las malas condiciones de trabajo, la falta de liderazgo, la desmotivación de los trabajadores que afectan el desempeño y por ende la productividad, todos estos problemas son la consecuencia de una mala gestión del talento humano, olvidando el objetivo principal del área que es velar por las necesidades de los colaboradores que son parte de la organización. La globalización nos empuja a ser más eficientes empresarialmente, la productividad del trabajador es esencial para seguir existiendo con éxito, debido a esto, debemos enfocarnos a solucionar los problemas internos de la organización.

Las empresas argentinas están preocupándose por mejorar las condiciones para sus trabajadores, políticas innovadoras en gestión de trabajadores, profesionales con altos perfiles en gestión de personal y otras habilidades que puedan ayudar a mejorar la productividad de las empresas. Según un artículo en el diario la Gaceta (2014) indicaron que:

Las compañías que quieran vencer la batalla al futuro, o al menos sobrevivir, deberán tener entre sus filas a los mejores profesionales de Recursos Humanos (RRHH) del mercado, advierte Virginio Gallardo Yebra, experto en liderazgo, innovación y estrategia. En su blog ([www.supervivenciadirectiva.com](http://www.supervivenciadirectiva.com)), el especialista español plantea que los retos de gestión de nuestro entorno empresarial exigen que esta sea la función más estratégica de las nuevas empresas. Aunque una y otra vez los estudios nos hablan del bajo perfil estratégico de esta función, y de su supuesto descrédito, lo cierto es que los principales retos que tienen las empresas que quieren ganar la batalla de la innovación pasan por nuevas políticas de gestión de personas”, indica. Además, afirma que las compañías necesitarán especialistas para asumir la complejidad del cambio de cultura organizacional. El reto de la transformación requiere de grandes especialistas en talento: “si tu empresa no los tiene, lo que tiene es gran un problema”, señala. (párr. 1, 2).

En el Perú también encontramos diversos problemas relacionados a la gestión del talento humano, no hay contribución estratégica del área, es decir no genera rentabilidad sino más bien en un centro de costos, se carece de capacidad transformadora (velocidad, decisiones rápidas, eliminar trabajo innecesario). Poca eficiencia y eficacia en los procesos del área para cumplir con la misión de la organización. No existe compromiso e identidad de los colaboradores hacia la organización, debido a que hay falta de liderazgo de las personas. Falta de responsabilidad social interna y externa por parte de la organización hacia los involucrados. Todo esto genera un clima organizacional malo, y como consecuencia genera el descontento, mal desempeño y una falta de compromiso de los

colaboradores con la organización.

Según un artículo en el diario Gestión (2015), manifestaron que:

La falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional son los temas que destacan en el último informe “Tendencias globales de capital humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo”, elaborado por Deloitte Perú. “Hoy en día, los trabajadores están forzando a los empleadores a cambiar sus expectativas, en especial los Millennials quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos”, afirmó Alejandra D’Agostino, socia líder de capital humano de Deloitte Perú. (párr. 1, 2)

National Cleaning S.A., empresa donde se realizó esta investigación está ubicada en el Jirón Teodosio Parreño N° 338, distrito de Barranco en la ciudad de Lima – Perú. Cuenta con más de 40 años de experiencia en el rubro de limpieza y mantenimiento de oficinas, limpieza de fachadas, jardinería y trabajos de sanitización (fumigación, desratización, etc.). El departamento de recursos humanos se encarga de seleccionar al personal que será destacado en las instalaciones de los clientes, en donde realizarán sus jornadas laborales diariamente.

La empresa ha presentado un constante crecimiento al haber incrementado su cartera de clientes, pero en forma contradictoria no se ha reforzado el área de operaciones, que es el personal que realiza las labores directamente en las oficinas de los clientes. Esto ha ocasionado sobre carga de trabajo para algunos colaboradores y perciben que su trabajo no es reconocido por los jefes, se sienten insatisfechos, consideran que están en un ambiente laboral desagradable. La carencia de liderazgo en los jefes es clara, los colaboradores trabajan en condiciones desfavorables que afectan su motivación y desempeño. No hay independencia para elegir la mejor manera de realizar su trabajo. Las relaciones

interpersonales con los compañeros no son buenas, no hay integración, el apoyo del compañero es nulo, no se trabaja en equipo. No hay una buena comunicación, ni apoyo de los directivos con los subordinados.

Es por ello que se consideró necesario realizar un análisis de los aspectos más importantes que afectaban a los colaboradores para poder sugerir y recomendar algunas alternativas de solución que puedan beneficiar no solamente a los trabajadores sino también a la organización. Con esta tesis se establecerá si existe influencia entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A.

#### **1.4.1 Problema general.**

¿Qué relación existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?

#### **1.4.2 Problemas específicos.**

##### **Problema específico 1.**

¿Qué relación existe entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?

##### **Problema específico 2.**

¿Qué relación existe entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?

##### **Problema específico 3.**

¿Qué relación existe entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?

##### **Problema específico 4.**

¿Qué relación existe entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?

**Problema específico 5.**

¿Qué relación existe entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?

**1.5 Hipótesis****1.5.1 Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

**1.5.2 Hipótesis específicas.****Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

**Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

**Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

**Hipótesis específica 5**

Existe relación significativa entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general.**

Establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

#### **Objetivo específico 1**

Establecer la relación que existe entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 2**

Establecer la relación que existe entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 3**

Establecer la relación que existe entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 4**

Establecer la relación que existe entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

#### **Objetivo específico 5**

Establecer la relación que existe entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1 Variables**

Las variables de estudio fueron cualitativas y medidas a través de escalas ordinales.

### **2.1.1 Definición conceptual de las variables.**

#### **Variable 1: Gestión del talento humano**

Según Calderón (2006) es una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones liderando procesos de cambio que, al seleccionar, capacitar o evaluar no solamente obtenga esto, si no también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa (p. 12)

#### **Variable 2: Clima organizacional.**

Según los autores Litwin y Stringer (1978) citado por Gan y Berbel (2007) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones) de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización (p. 196)

## **2.2 Operacionalización de variables**

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables mediante las siguientes tablas.

Tabla 1  
Operacionalización de la variable 1: Gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles	Intervalos	
Proyección organizacional	Visión y acción estratégica	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8				
	Alineación cultural					
	Necesidad compartida del cambio					
Gestión de cambio	Movilización para el cambio	P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16				
	Institucionalización					
Infraestructura organizacional	Monitoreo y evaluación					
	Prácticas de alto rendimiento	P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24	Nunca	1	Deficiente	[ 40, 93>
	Apoyo a procesos organizacionales		Casi nunca	2	Poco eficiente	[ 93, 147>
			A veces	3		
	Casi siempre		4			
	Desarrollo de competencias		Siempre	5	Eficiente	[147, 200]
Liderazgo de las personal	Mejoramiento del estilo de dirección	P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32				
	Atención a las personas					
	Motivación					
Responsabilidad social	Política de responsabilidad social	P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40				
	Impacto sobre trabajadores y medio ambiente					
	Transparencia					

Tabla 2  
Operacionalización de la variable 2: *Clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles	Intervalos
Estructura	Organización				
	Políticas	P1, P2, P3, P4, P5, P6,			
	Restricciones	P7, P8, P9, P10			
Responsabilidad	Comunicación				
	Autonomía	P11, P12, P13, P14,			
	Iniciativa	P15, P16, P17			
Recompensa	Compromiso				
	Incentivos	P18, P19, P20, P21,			
	Reconocimiento	P22, P23			
Desafíos	Filosofía organizacional	P24, P25, P26, P27, P28	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre	1 2 3 4 5	No óptimo [ 53, 124> Moderado [ 124, 194> Óptimo [ 194, 265]
	Riesgos				
Relaciones	Relaciones sociales	P29, P30, P31, P32, P33			
Cooperación	Rendimiento	P34, P35, P36, P37, P38, P39			
	Estimulación				
Estandares	Normas	P40, P41, P42, P43, P44			
	Trabajo en equipo				
Conflicto	Desacuerdos	P45, P46, P47, P48,			
	Decisiones	P49			
Identidad	Compromiso	P50, P51, P52, P53			

### **2.3 Método de la investigación**

La investigación se realizó bajo el esquema del método es el hipotético-deductivo, según indica Bernal (2010) el método hipotético-deductivo consiste en “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60). El método hipotético–deductivo tiene varios pasos esenciales: Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de resultados demostrando la verdad de los enunciados. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).

### **2.4 Tipo de Investigación**

El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico, al respecto Cegarra (2012) concluyo que la investigación fundamental, también llamada básica, es:

La que tiene como objetivo esencial, a medio y a largo plazo, contribuir a ampliar, intensificar y aclarar todos los campos de la ciencia sin otras implicaciones inmediatas. Lo cual no excluye que esta búsqueda desemboque en importantísimas aplicaciones, lo que sucede con frecuencias (p. 42)

Según el alcance, la presente investigación es de tipo correlacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirmaron que los estudios correlacionales tienen como finalidad:

Conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se sitúan en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se respaldan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 93)

## 2.5 Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño No experimental de forma transeccional – correlacional; según Hernández *et al.* (2014) se define como:

La investigación que se efectúa sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para analizarlos (p. 152).

Asimismo, Hernández *et al.* (2014) afirma que la investigación fue transeccional o transversal: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Gráficamente se denota:

**Dónde:**

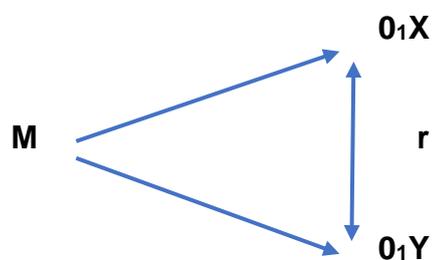
**M** : Muestra de Estudio

**X** : Gestión del talento humano

**Y** : Clima organizacional

**O<sub>1</sub>** : Coeficiente de Relación

**r** : Correlación



## 2.6 Población de estudio

Para Hernández *et al.* (2014) la población “es un conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de especificaciones. Es preferible establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales” (p. 174)

Para esta investigación se consideró como población a los colaboradores del área de operaciones de la empresa National Cleaning S.A., comprendida en un total de 500 personas.

Tabla 3  
Población de trabajadores:

Área	Total
Operaciones	500

### Muestra

Según Hernández *et al.* (2014) afirman que la muestra es:

Un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (p. 173)

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula citada por Sierra (2001, p. 227):

$$n = \frac{4Npq}{E^2(N-1) + 4pq}$$

Donde:

N : Tamaño de la población

n : Tamaño de la muestra

E : Error

P y q : La máxima probabilidad P = 0,5 q = 0,5

Calculando la muestra:

N = 500 trabajadores

E = 0,05

P = 0,5

q = 0,5

Reemplazando los datos en la fórmula respectiva se tiene:

$$n = \frac{4(500)(0.5)(0.5)}{0.05^2 (500-1)+4(0.5)(0.5)}$$

$$n = 222$$

## Muestreo

Para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico, según Hernández *et al* (2014) nos indican que en las muestras probabilísticas:

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (p. 175)

El procedimiento de selección de muestra que se utilizó para la investigación fue la Tómbola, al respecto Hernández *et al* (2014) nos indicó que la tómbola es:

Un procedimiento muy simple pero muy rápido, consiste en enumerar todos los elementos muestrales de la población, del 1 al número "N". Después se hace fichas o papeles, uno por cada elemento, se revuelven en una caja y se van sacando "n" número de fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformarán la muestra. (p. 183)

## 2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Hernández *et al.* (2014) la investigación dispone de "métodos sumamente útiles para la recolectar datos, como son los cuestionarios, las escalas de actitudes, análisis de contenidos, análisis documental, observación, pruebas estandarizadas e inventarios, datos secundarios e instrumentos mecánicos o electrónicos" (p.251)

### Técnica

Asimismo, Bernal (2010) afirmó que la encuesta es:

Una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un

cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p. 194)

Para la presente investigación se utilizó como la técnica: la encuesta, por qué para ello se prepararon dos cuestionarios con escala de medición tipo Likert para luego ser aplicados a la muestra de trabajadores.

### **Instrumentos**

En relación a los instrumentos de recolección de datos; Hernández *et al.* (2014) indicaron que “tal vez el instrumento más usado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario radica en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217).

Para el estudio se utilizó el instrumento cuestionario para recolectar datos de los colaboradores de la empresa.

### **Instrumento Variable 1: gestión del talento humano**

#### **FICHA TECNICA**

##### **Datos generales**

Título:	Cuestionario sobre la gestión del talento humano
Autor:	Br. Moreyra Pachas Ermes Fidel
Procedencia:	Lima – Perú 2017
Objetivo:	Describir las características de la variable gestión del talento humano
Administración:	Individual
Duración:	20 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.
Estructura:	La escala consta de 40 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 05 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la gestión del talento humano.

Tabla 4  
*Escala de medición para las variables*

Índices		Puntaje
a)	Siempre	5
b)	Casi siempre	4
c)	A veces	3
d)	Casi nunca	2
e)	Nunca	1

### Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (X) gestión del talento humano que consta de 40 ítems:

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje= (5 x 40) = 200

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje= (1 x 40) = 40

Rango R = 200 - 40 = 160

Amplitud A = (160 / 3) = 53

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [40;93>

Segundo Intervalo [93;147>

Tercer Intervalo [147;200>

Tabla 5

*Niveles de gestión del talento humano*

Nivel	Rango
Eficiente	[147 ; 200]
Poco eficiente	[ 93 ; 147>
Deficiente	[ 40 ; 93>

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable (X), según muestra la tabla 6:

Tabla 6

*Niveles de las dimensiones de la variable (X) gestión del talento humano*

	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)	Dimensión 5 (X5)
Cantidad de Ítems	8	8	8	8	8
Puntaje Máximo	40	40	40	40	40
Puntaje mínimo	8	8	8	8	8
Rango	32	32	32	32	32
Amplitud (A)	11	11	11	11	11

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (X) gestión del talento humano, se muestra en la tabla 7:

Tabla 7

*Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable (X) gestión del talento humano*

Índices	Dimensión 1 (X1)	Dimensión 2 (X2)	Dimensión 3 (X3)	Dimensión 4 (X4)	Dimensión 5 (X5)
a) Eficiente	[30; 41]	[30; 41]	[30; 41]	[30; 41]	[30; 41]
b) Poco eficiente	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>	[19; 30>
c) Deficiente	[8; 19>	[8; 19>	[8; 19>	[8; 19>	[8; 19>

**Instrumento – Variable 2: clima organizacional****FICHA TECNICA****Datos generales**

Título:	Cuestionario sobre el clima organizacional
Autor:	Br. Moreyra Pachas Ermes Fidel
Procedencia:	Lima – Perú 2017
Objetivo:	Describir las características de la variable clima organizacional
Administración:	Individual
Duración:	20 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Estructura: La escala consta de 53 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 09 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre el clima organizacional.

Tabla 8  
*Escala de medición para las variables*

	Índices	Puntaje
a.	Siempre	5
b.	Casi siempre	4
c.	A veces	3
d.	Casi nunca	2
e.	Nunca	1

### Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable (Y) clima organizacional, que consta de 53 ítems:

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje =  $(5 \times 53) = 265$

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje =  $(1 \times 53) = 53$

Rango R =  $265 - 53 = 212$

Amplitud A =  $(212 / 3) = 71$

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [53;124>

Segundo Intervalo [124;194>

Tercer Intervalo [194;265>

Tabla 9

*Niveles de la variable clima organizacional*

Nivel	Rango
Optimo	[194; 265]
Moderado	[124; 194>
No optimo	[ 53; 124>

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable (Y), según muestra la tabla 10:

Tabla 10  
Niveles de las dimensiones de la variable (Y) clima organizacional

Índices	Dimen 1 (X1)	Dimen 2 (X2)	Dimen 3 (X3)	Dimen 4 (X4)	Dimen 5 (X5)	Dimen 6 (X6)	Dimen 7 (X7)	Dimen 8(X8)	Dimen 9 (X9)
<b>Cantidad de Ítems</b>	10	7	6	5	5	6	5	5	4
<b>Puntaje Máximo</b>	50	35	30	25	25	30	25	25	20
<b>Puntaje Mínimo</b>	10	7	6	5	5	6	5	5	4
<b>Rango</b>	40	28	24	20	20	24	20	20	16
<b>Amplitud (A)</b>	13	9	8	7	7	8	7	7	5

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (Y) clima organizacional, se muestra en la tabla 11:

Tabla 11  
Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable (Y) clima organizacional

Índices	Dimen 1 (X1)	Dimen 2 (X2)	Dimen 3 (X3)	Dimen 4 (X4)	Dimen 5 (X5)	Dimen 6 (X6)	Dimen 7 (X7)	Dimen 8(X8)	Dimen 9 (X9)
<b>a) Óptimo</b>	[36;49]	[25;34]	[22; 30]	[19; 26]	[19; 26]	[22; 30]	[19; 26]	[19; 26]	[14; 19]
<b>b) Moderado</b>	[23; 36>	[16; 25>	[14; 22>	[12; 19>	[12; 19>	[14; 22>	[12; 19>	[12; 19>	[9; 14>
<b>c) No óptimo</b>	[10; 23>	[7; 16>	[6; 14>	[5; 12>	[5; 12>	[6; 14>	[5; 12>	[5; 12>	[4; 9>

### Validación a través de juicio de expertos

Para Hernández *et al.* (2014), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200)

Para la investigación se realizó el proceso de validación de contenido, teniendo en cuenta los aspectos más importantes: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos. Según expertos validadores que se muestran en la tabla 12:

Tabla 12  
*Expertos validadores de los instrumentos*

Experto	Especialidad
Mg. Willian Sebastián Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mg. Cesar Garay Glilardi	Administración
Mg. Arturo Eduardo Melgar Begazo	Ingeniería Industrial

### **Confiabilidad de los datos de los Instrumentos**

Según Hernández *et al.* (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición:

Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Hay varios procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos usan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición (p. 200, 207)

En este estudio para establecer la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, que es un coeficiente que estima la confiabilidad, luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico IBM SPSS Statistics versión 22.0, teniendo en cuenta la interpretación del coeficiente de confiabilidad.

Tabla 13  
*Interpretación del coeficiente de confiabilidad*

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta confiabilidad
0,61 a 0,80	Moderada confiabilidad
0,41 a 0,60	Baja confiabilidad
0,01 a 0,20	Muy baja confiabilidad

*Fuente:* Ruíz, C. (2013)

Como podemos observar, la tabla 13 nos brinda la interpretación para analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 14

*Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable gestión del talento humano*

Variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Gestión del talento humano	0,966	40

Como se observa en la tabla 14 la variable gestión del talento humano presenta confiabilidad muy alta (Alfa de Cronbach = 0.966). Por lo tanto, el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 15

*Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable Clima Organizacional*

Variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Clima organizacional	0,976	53

Como se observa en la tabla 15 la variable clima organizacional presenta confiabilidad muy alta (Alfa de Cronbach = 0.976). Por lo tanto, el instrumento que mide dicha variable es confiable.

## **2.8 Métodos de análisis de datos**

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos para ambas variables con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser

procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel.

Para la contrastación de hipótesis general e hipótesis específicas y teniendo en cuenta la naturaleza de las variables se aplicó el estadígrafo de Spearman. Como indicaron Hernández *et al* (2014), el coeficiente rho de Spearman “es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)” (p. 332)

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico y la contrastación de las hipótesis, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

## **2.9 Aspectos éticos**

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden a la autora de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona “autor” de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de resultados

#### 3.1.1 Descripción de la variable 1: gestión del talento humano

Tabla 16

*Gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	17	7.7	7.7	7.7
Poco eficiente	159	71.6	71.6	79.3
Eficiente	46	20.7	20.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	

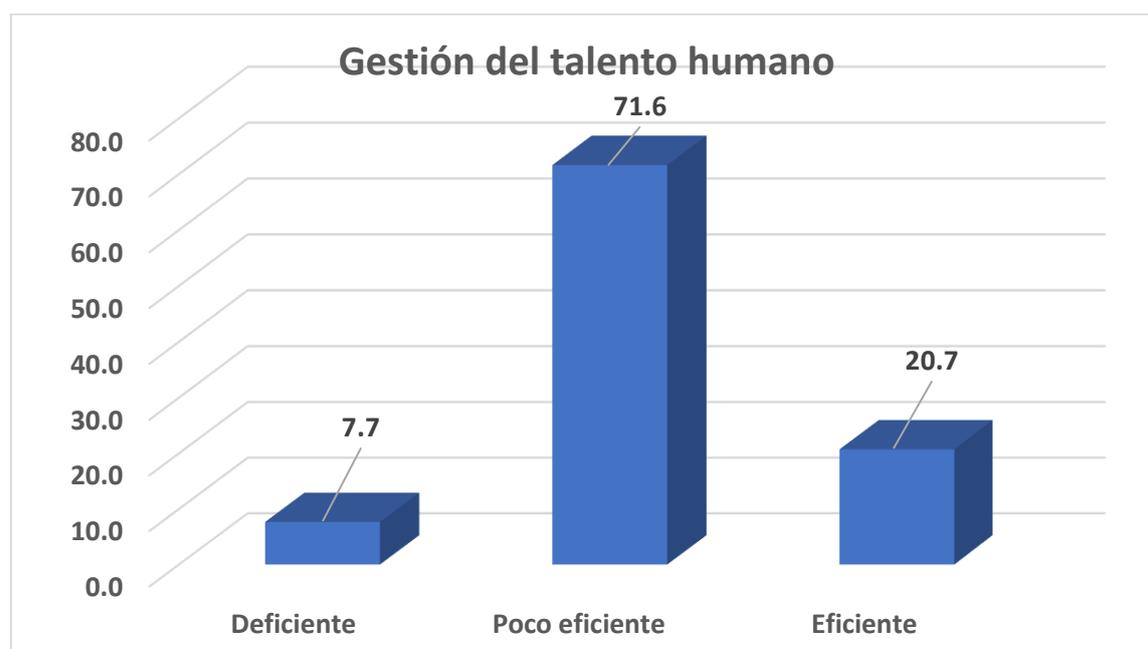


Figura 1. Comparación porcentual de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.

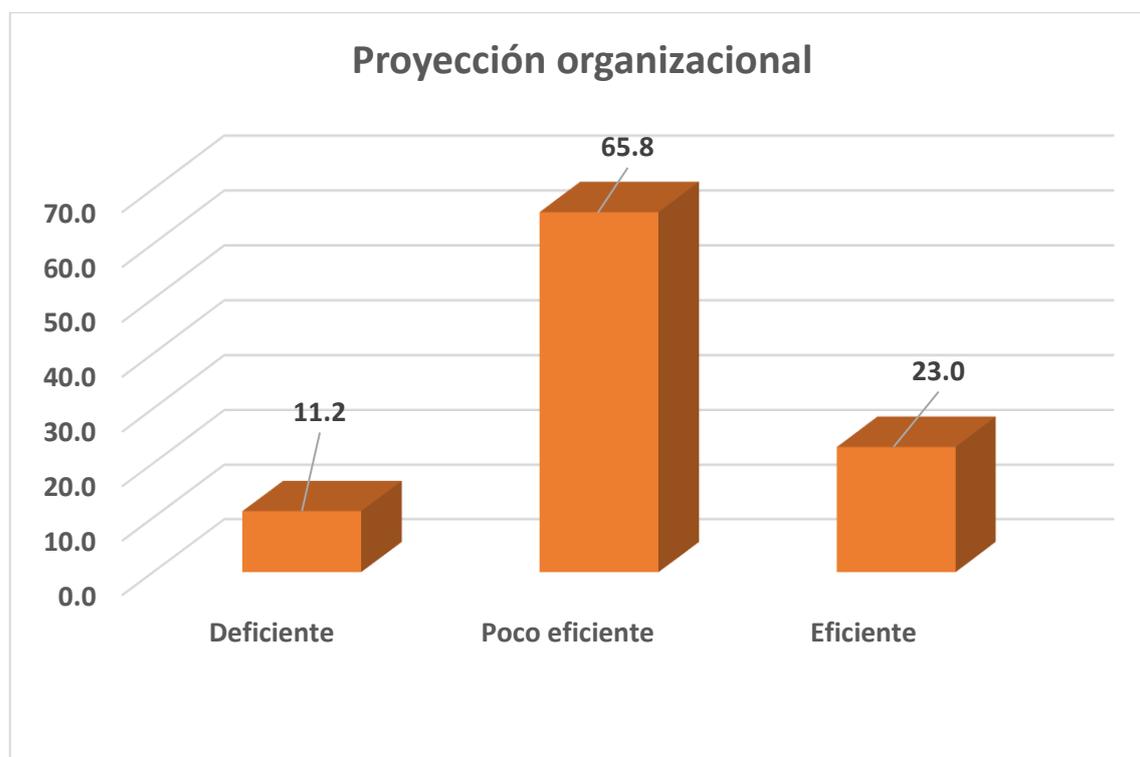
#### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 16 y la figura 1, en cuanto al nivel de la gestión del talento humano según el personal de la empresa, se tiene que el 7.7% de los trabajadores percibieron que el nivel de la gestión del talento humano en la encuesta fue deficiente, mientras que el 71.6% lo percibió como poco eficiente y el 20.7% eficiente.

Tabla 17

*Dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	25	11.2	11.2	11.2
Poco eficiente	146	65.8	65.8	77.0
Eficiente	51	23.0	23.0	100.0
Total	222	100.0	100.0	



*Figura 2. Comparación porcentual de la dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

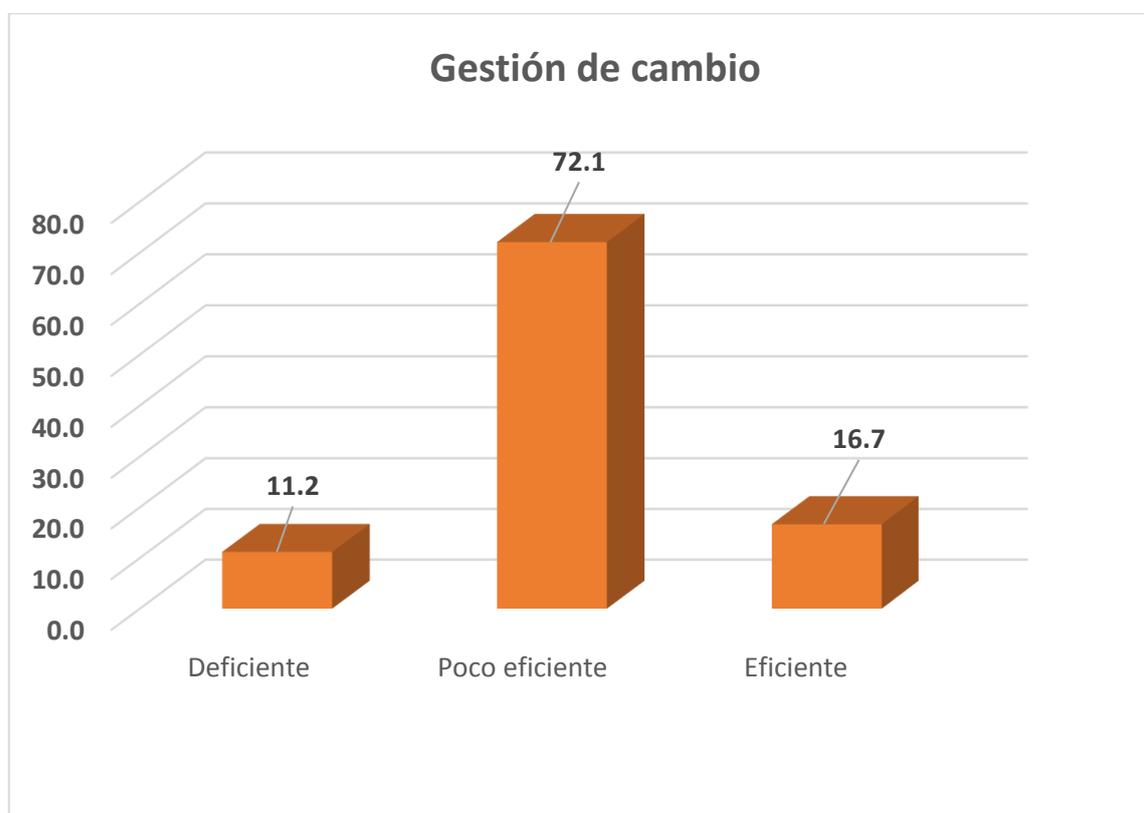
### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 17 y la figura 2, en cuanto al nivel de la dimensión proyección organizacional de la variable gestión del talento humano, según el personal de la empresa, se tiene que el 11.2% de los trabajadores percibieron que el nivel de la proyección organizacional en la encuesta fue deficiente, mientras que el 65.8% lo percibió como poco eficiente y el 23.0% eficiente.

Tabla 18

*Dimensión gestión de cambio de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	25	11.2	11.2	11.2
Poco eficiente	160	72.1	72.1	83.3
Eficiente	37	16.7	16.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	



*Figura 3. Comparación porcentual de la dimensión gestión de cambio de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 18 y la figura 3, en cuanto al nivel de la dimensión gestión de cambio de la variable gestión del talento humano, según el personal de la empresa, se tiene que el 11.2% de los trabajadores percibieron que el nivel de la gestión de cambio en la encuesta fue deficiente, mientras que el 72.1% lo percibió como poco eficiente y el 16.7% eficiente.

Tabla 19

*Dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	33	14.9	14.9	14.9
Poco eficiente	156	70.2	70.2	85.1
Eficiente	33	14.9	14.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	



*Figura 4. Comparación porcentual de la dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

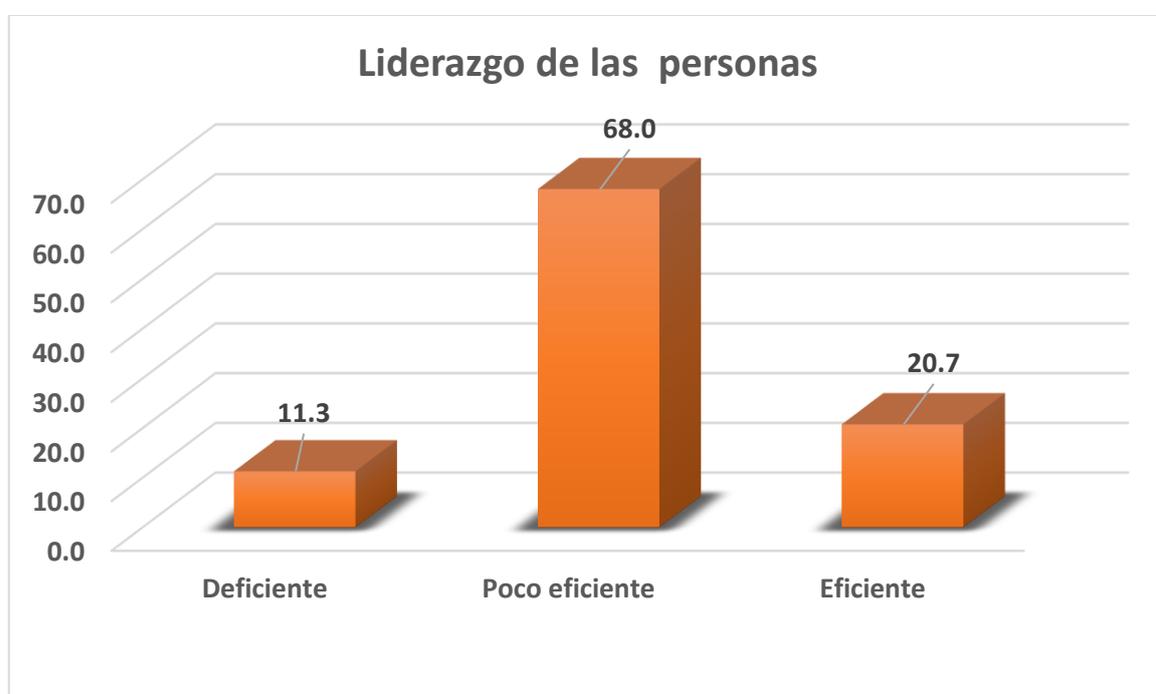
### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 19 y la figura 4, en cuanto al nivel de la dimensión infraestructura organizacional de la variable gestión del talento humano, según el personal de la empresa, se tiene que el 14.9% de los trabajadores percibieron que el nivel de la infraestructura organizacional en la encuesta fue deficiente, mientras que el 70.2% lo percibió como poco eficiente y el 14.9% eficiente.

Tabla 20

*Dimensión liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	25	11.3	11.3	11.3
Poco eficiente	151	68.0	68.0	79.3
Eficiente	46	20.7	20.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	



*Figura 5. Comparación porcentual de la dimensión liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

### **Interpretación**

De los resultados que se aprecian en la tabla 20 y la figura 5, en cuanto al nivel de la dimensión liderazgo de las personas de la variable gestión del talento humano, según el personal de la empresa, se tiene que el 11.3% de los trabajadores percibieron que el nivel del liderazgo de las personas en la encuesta fue deficiente, mientras que el 68.0% lo percibió como poco eficiente y el 20.7% eficiente.

Tabla 21  
*Dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	25	11.2	11.2	11.2
Poco eficiente	150	67.6	67.6	78.8
Eficiente	47	21.2	21.2	100.0
Total	222	100.0	100.0	

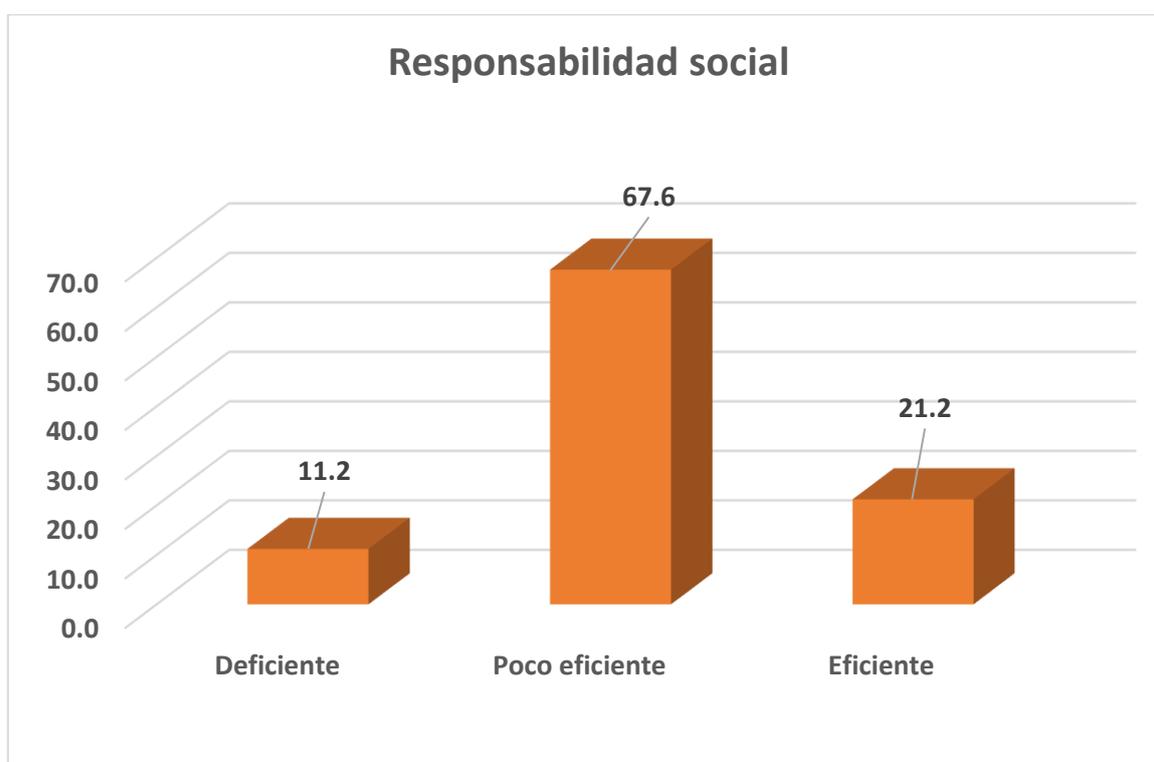


Figura 6. Comparación porcentual de dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.

### Interpretación

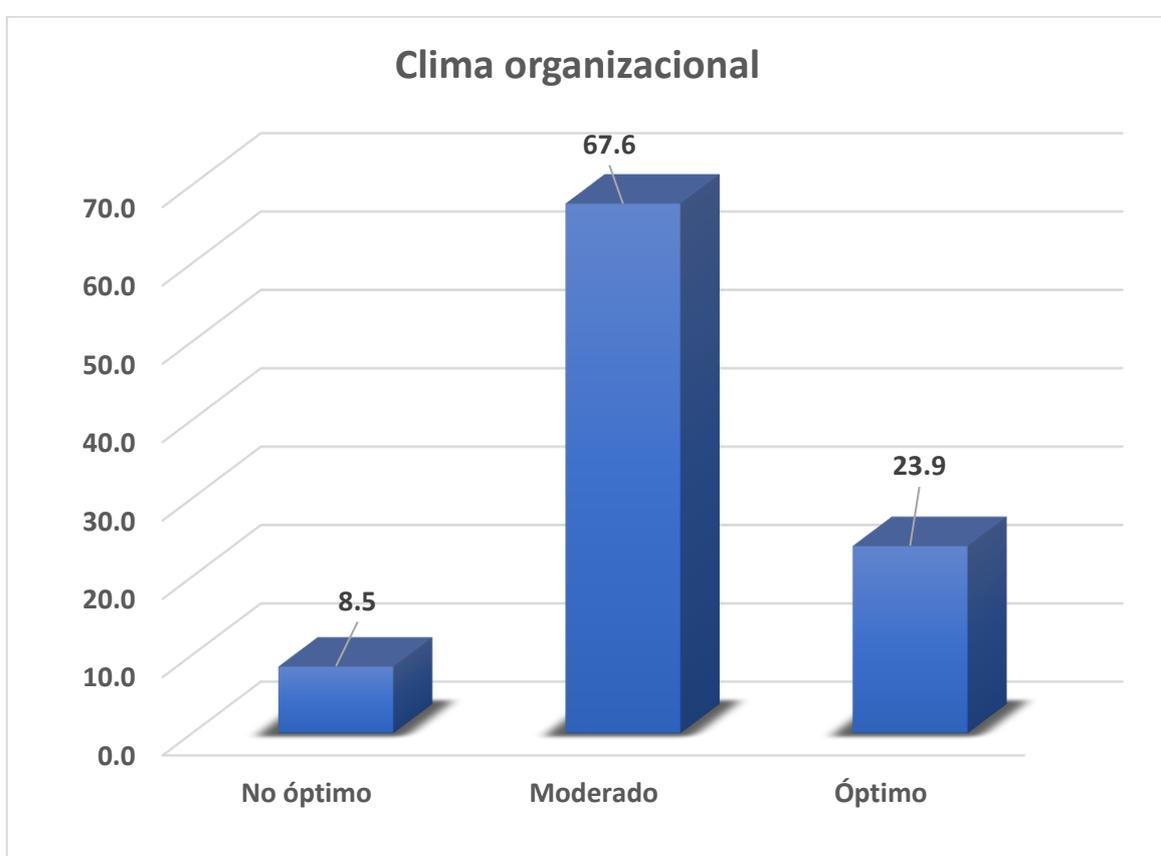
De los resultados que se aprecian en la tabla 21 y la figura 6, en cuanto al nivel de la dimensión responsabilidad social de la variable gestión del talento humano, según el personal de la empresa, se tiene que el 11.2% de los trabajadores percibieron que el nivel de la responsabilidad social en la encuesta fue deficiente, mientras que el 67.6% lo percibió como poco eficiente y el 21.2% eficiente.

### 3.1.2 Descripción de la variable 2: clima organizacional

Tabla 22

*Clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	19	8.5	8.5	8.5
Moderado	150	67.6	67.6	76.1
Óptimo	53	23.9	23.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	



*Figura 7. Comparación porcentual de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

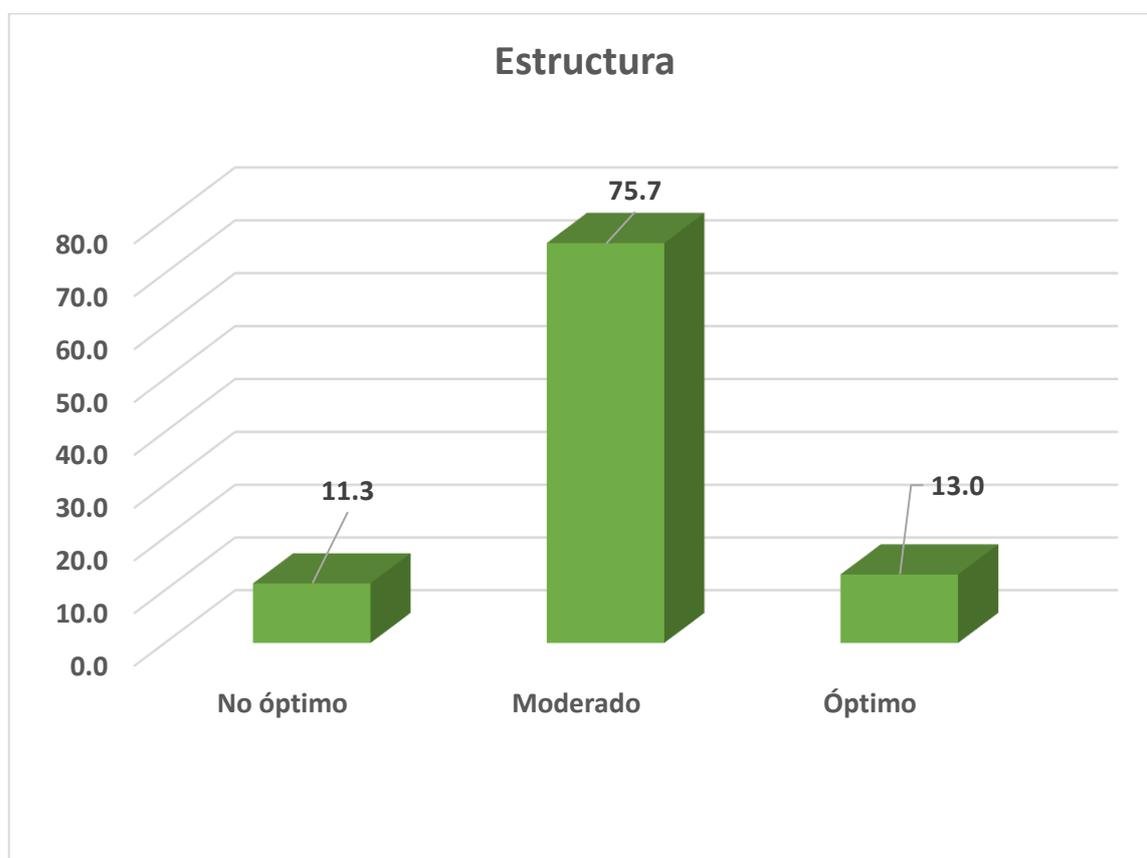
#### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 22 y la figura 7, en cuanto al nivel del clima organizacional según el personal de la empresa, se tiene que el 8.5% de los trabajadores percibieron que el nivel del clima organizacional en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 67.6% lo percibió como moderado y el 23.9% óptimo.

Tabla 23

*Dimensión estructura de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	25	11.3	11.3	11.3
Moderado	168	75.7	75.7	87.0
Óptimo	29	13.0	13.0	100.0
Total	222	100.0	100.0	



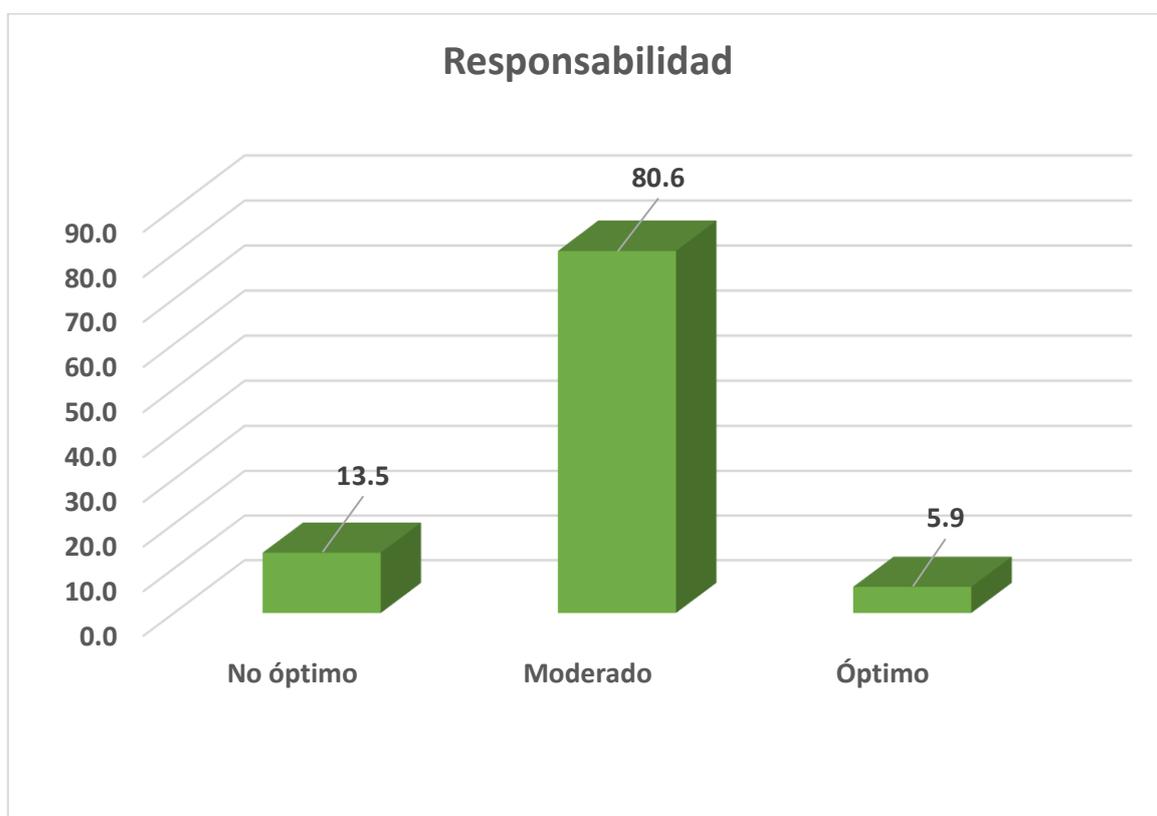
*Figura 8. Comparación porcentual de dimensión estructura de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 23 y la figura 8, en cuanto al nivel de la dimensión estructura de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 11.3% de los trabajadores percibieron que el nivel de la estructura en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 75.7% lo percibió como moderado y el 13.0% óptimo.

Tabla 24

*Dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	30	13.5	13.5	13.5
Moderado	179	80.6	80.6	94.1
Óptimo	13	5.9	5.9	100.0
Total	222	100.0	100.0	



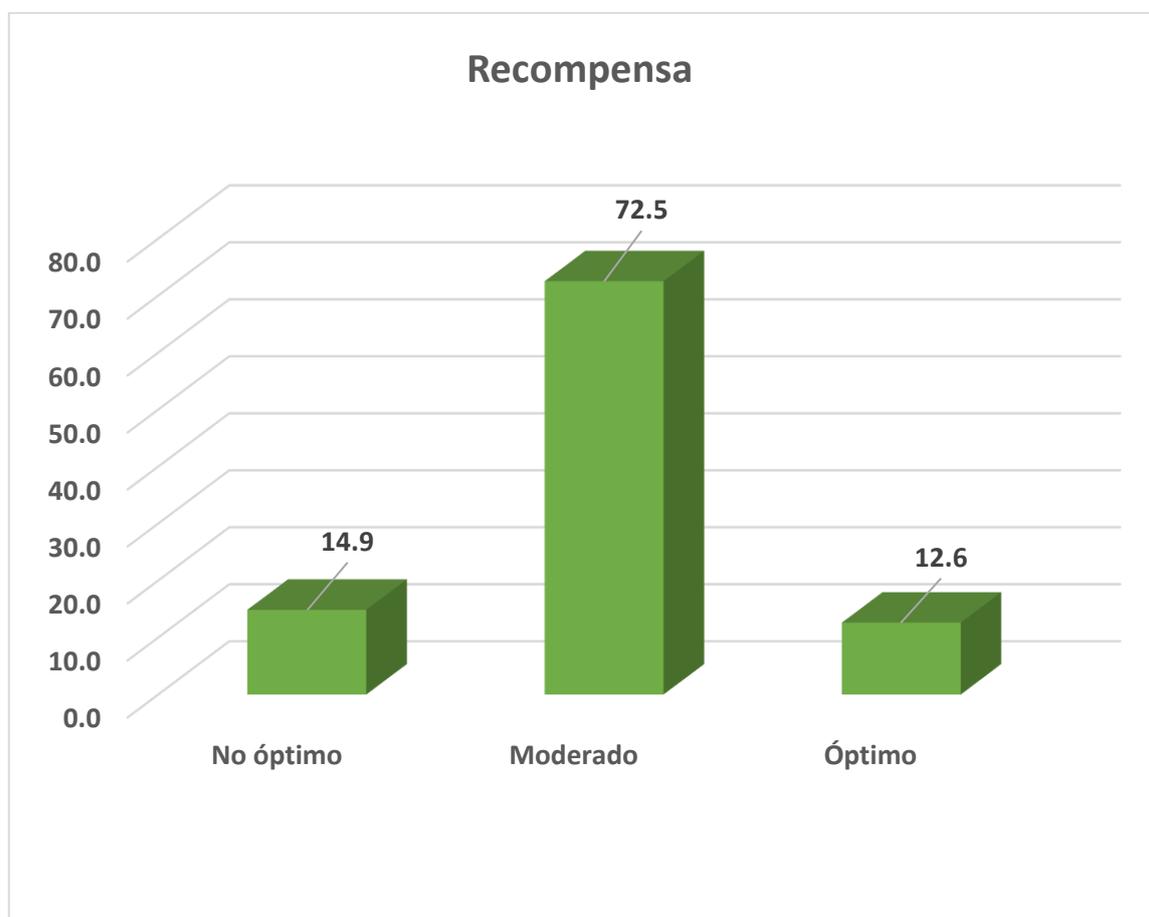
*Figura 9. Comparación porcentual de dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 24 y la figura 9, en cuanto al nivel de la dimensión responsabilidad de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 13.5% de los trabajadores percibieron que el nivel de la responsabilidad en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 80.6% lo percibió como moderado y el 5.9% óptimo.

Tabla 25

*Dimensión recompensa de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	33	14.9	14.9	14.9
Moderado	161	72.5	72.5	87.4
Óptimo	28	12.6	12.6	100.0
Total	222	100.0	100.0	



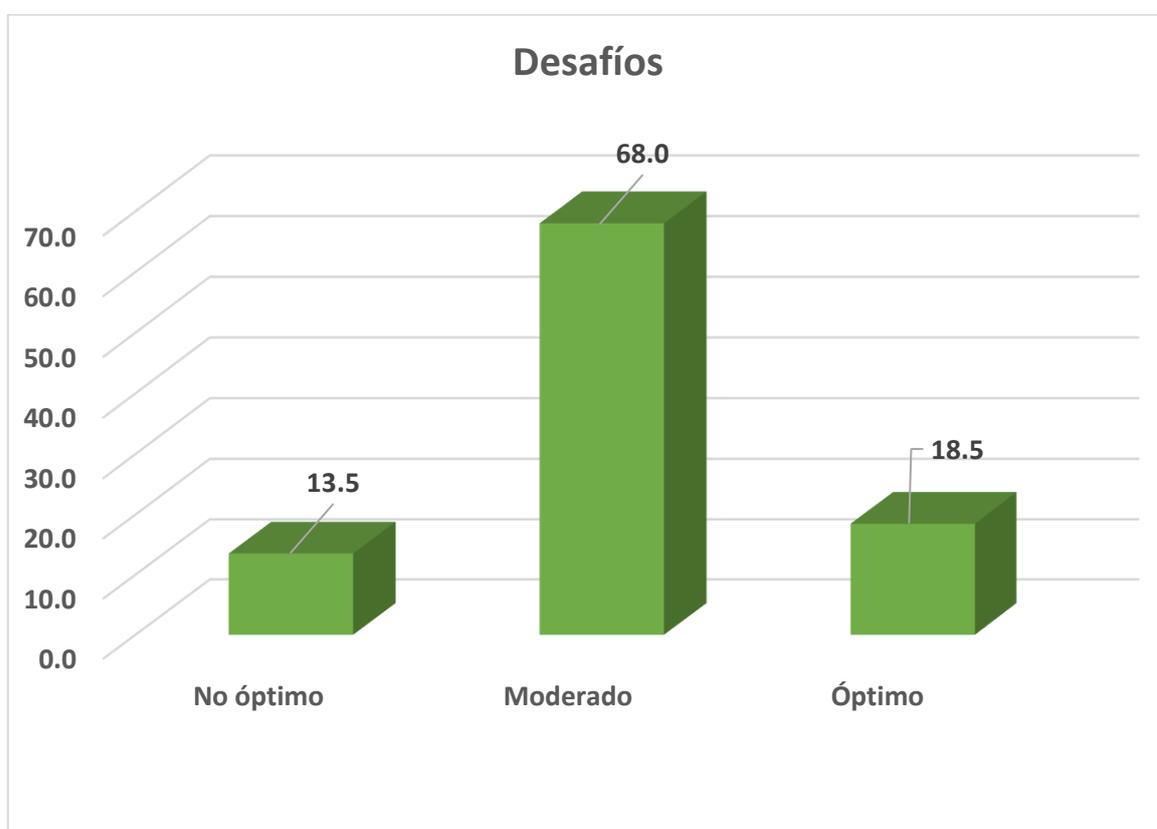
*Figura 10. Comparación porcentual de dimensión recompensa de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 25 y la figura 10, en cuanto al nivel de la dimensión recompensa de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 14.9% de los trabajadores percibieron que el nivel de la responsabilidad en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 72.5% lo percibió como moderado y el 12.6% óptimo.

Tabla 26

*Dimensión desafíos de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	30	13.5	13.5	13.5
Moderado	151	68.0	68.0	81.5
Óptimo	41	18.5	18.5	100.0
Total	222	100.0	100.0	



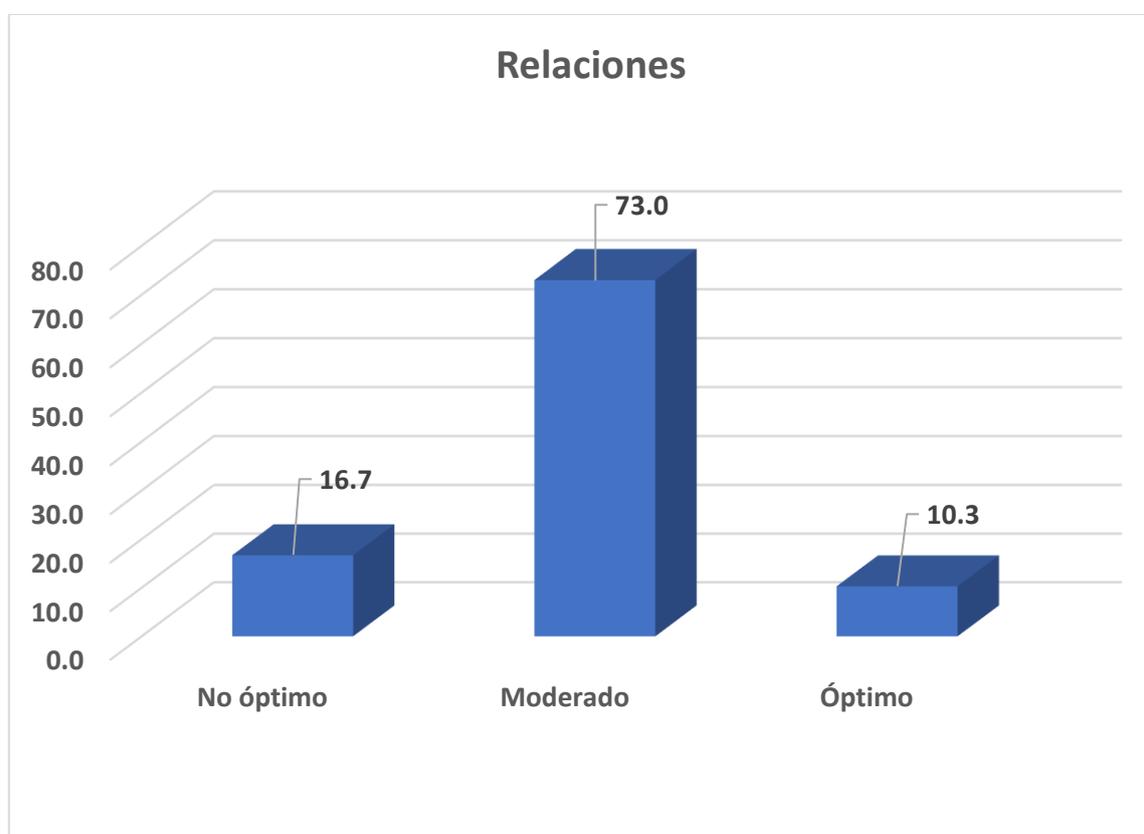
*Figura 11. Comparación porcentual de dimensión desafíos de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 26 y la figura 11, en cuanto al nivel de la dimensión desafíos de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 13.5% de los trabajadores percibieron que el nivel de los desafíos en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 68.0% lo percibió como moderado y el 18.5% óptimo.

Tabla 27

*Dimensión relaciones de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	37	16.7	16.7	16.7
Moderado	162	73.0	73.0	89.7
Óptimo	23	10.3	10.3	100.0
Total	222	100.0	100.0	



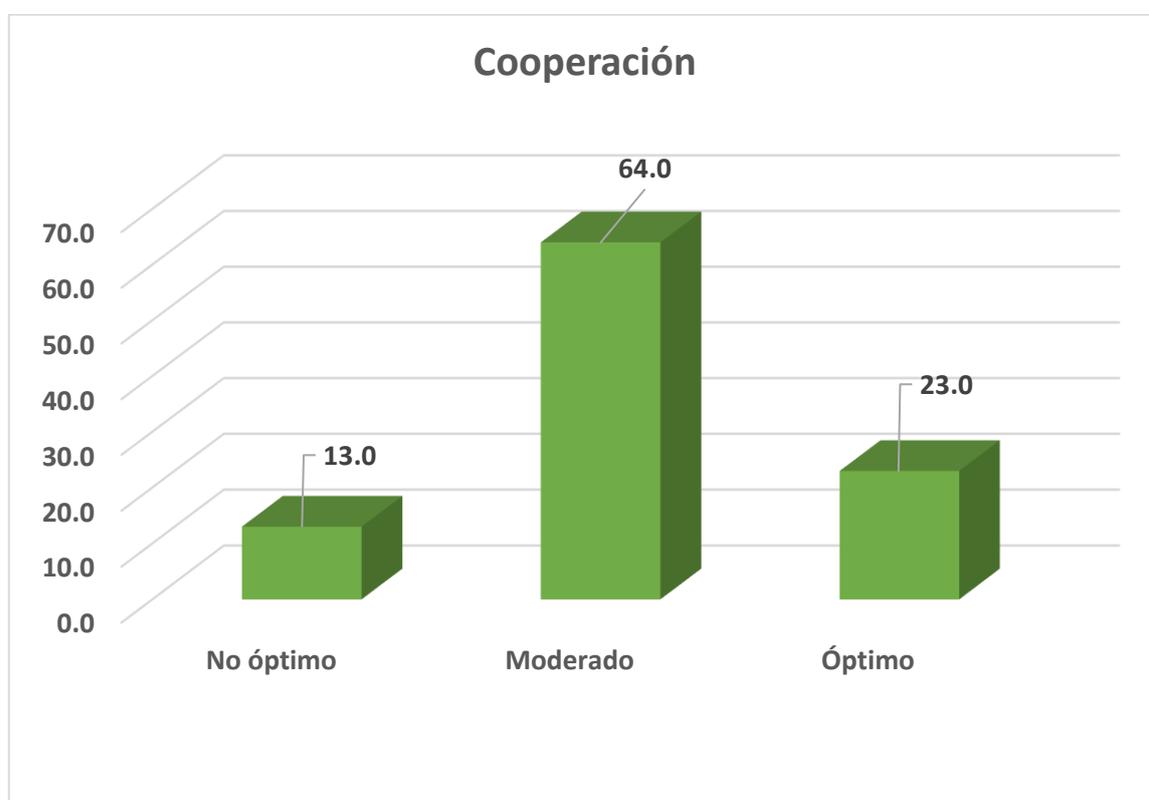
*Figura 12. Comparación porcentual de dimensión relaciones de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 27 y la figura 12, en cuanto al nivel de la dimensión relaciones de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 16.7% de los trabajadores percibieron que el nivel de las relaciones en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 73.0% lo percibió como moderado y el 10.3% óptimo.

Tabla 28

*Dimensión cooperación de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	29	13.0	13.0	13.0
Moderado	142	64.0	64.0	77.0
Óptimo	51	23.0	23.0	100.0
Total	222	100.0	100.0	



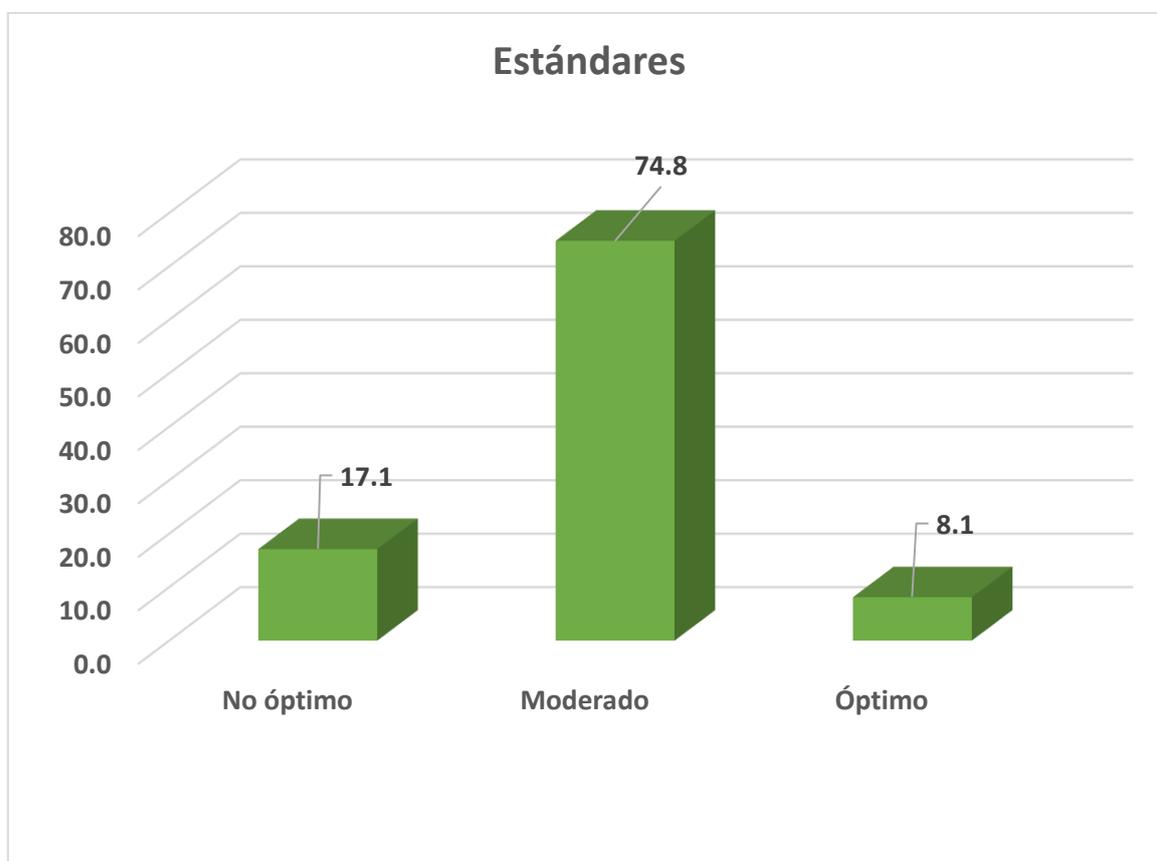
*Figura 13. Comparación porcentual de dimensión cooperación de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 28 y la figura 13, en cuanto al nivel de la dimensión cooperación de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 13.0% de los trabajadores percibieron que el nivel de la cooperación en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 64.0% lo percibió como moderado y el 23.0% óptimo.

Tabla 29

*Dimensión estándares de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	38	17.1	17.1	17.1
Moderado	166	74.8	74.8	91.9
Óptimo	18	8.1	8.1	100.0
Total	222	100.0	100.0	



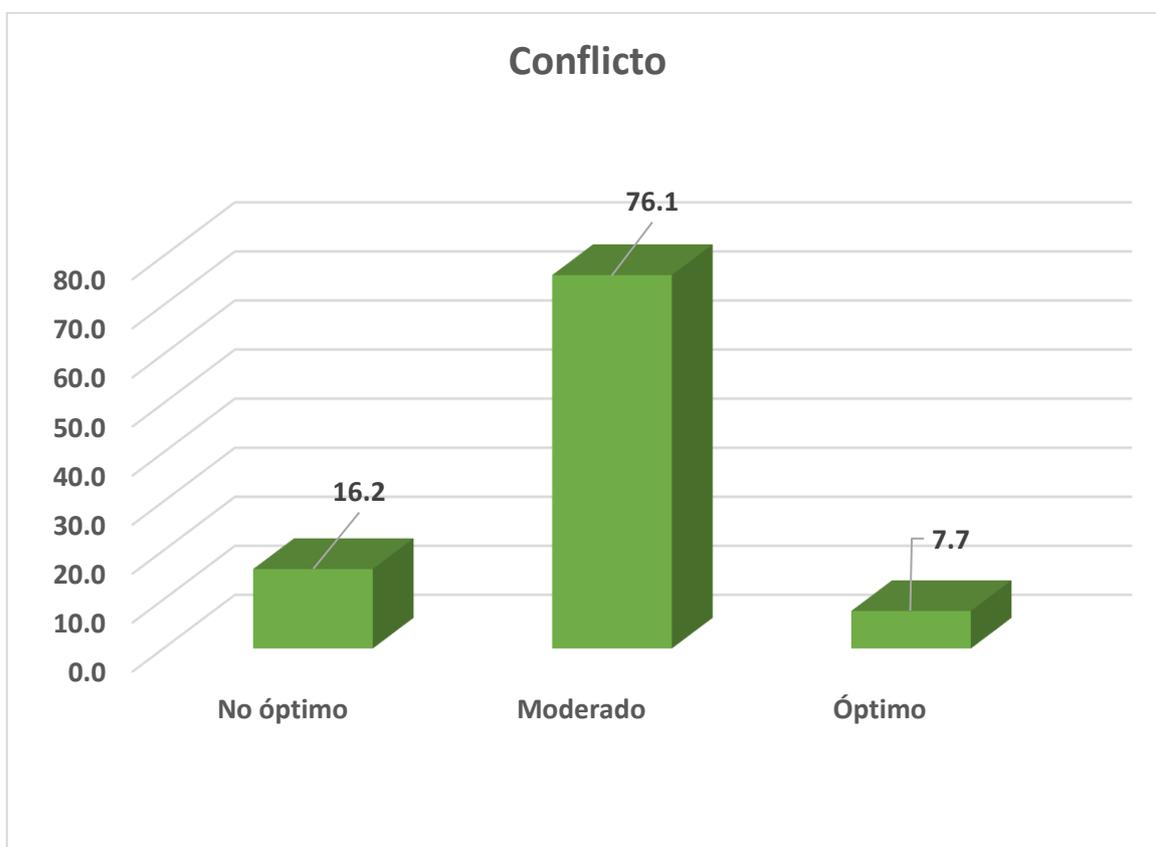
*Figura 14. Comparación porcentual de dimensión estándares de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 29 y la figura 14, en cuanto al nivel de la dimensión estándares de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 17.1% de los trabajadores percibieron que el nivel de los estándares en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 74.8% lo percibió como moderado y el 8.1% óptimo.

Tabla 30

*Dimensión conflicto de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	36	16.2	16.2	16.2
Moderado	169	76.1	76.1	92.3
Óptimo	17	7.7	7.7	100.0
Total	222	100.0	100.0	



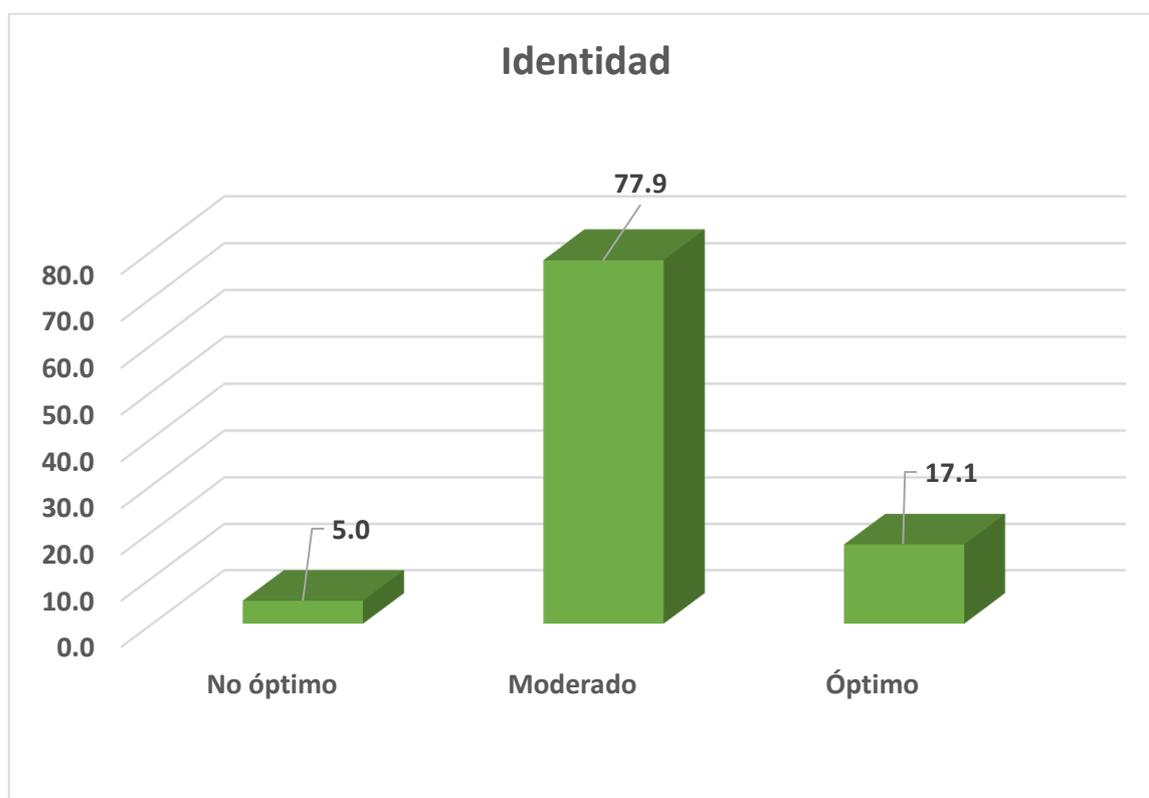
*Figura15. Comparación porcentual de dimensión conflicto de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 30 y la figura 15, en cuanto al nivel de la dimensión conflicto de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 16.2% de los trabajadores percibieron que el nivel de conflicto en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 76.1% lo percibió como moderado y el 7.7% óptimo.

Tabla 31

*Dimensión identidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No óptimo	11	5.0	5.0	5.0
Moderado	173	77.9	77.9	82.9
Óptimo	38	17.1	17.1	100.0
Total	222	100.0	100.0	



*Figura 16. Comparación porcentual de dimensión identidad de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecian en la tabla 31 y la figura 16, en cuanto al nivel de la dimensión identidad de la variable clima organizacional, según el personal de la empresa, se tiene que el 5.0% de los trabajadores percibieron que el nivel de la identidad en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 77.9% lo percibió como moderado y el 17.1% óptimo.

### 3.2 Prueba de hipótesis

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$ ), y se estableció el uso del estadístico de la prueba no paramétrico (Rho de Spearman).

#### 3.2.1 Hipótesis general

$H_0$ : No existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$ : Existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 32

*Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables: Gestión del Talento Humano y Clima organizacional*

Correlaciones				
		V1: GESTION DEL TALENTO HUMANO		V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	V1: GESTION DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 32, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,841; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

### 3.2.2 Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 33

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional*

Correlaciones				
			D1V1: PROYECCION ORGANIZACIONAL	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	D1V1: PROYECCION ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,674**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,674**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 33 se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,674; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

## Segunda hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 34

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional*

Correlaciones				
			D2V1: GESTION DE CAMBIO	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	D2V1: GESTION DE CAMBIO	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,789**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 34, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,789; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

### Tercera hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 35

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional*

		Correlaciones		
			D3V1: INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	D3V1: INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,776**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 35, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,776; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

### Cuarta hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 36

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la dimensión liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional*

			D4V1: LIDERAZGO DE LAS PERSONAS	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	D4V1: LIDERAZGO DE LAS PERSONAS	Coeficiente de correlación	1,000	,579**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 36, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,579; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

### Quinta hipótesis específica

$H_0$  : No existe relación significativa entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$  : Existe relación significativa entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 37

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la dimensión responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
		D5V1: RESPONSABILIDAD SOCIAL		V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	D5V1: RESPONSABILIDAD SOCIAL	Coeficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	L	N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

De los resultados que se aprecia en la tabla 37, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,685; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

## **IV. Discusión**

Los resultados de la investigación sobre Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, nos han reportado lo siguiente:

A nivel del objetivo general, establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 32 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman fue igual a 0,841; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que se mejore la gestión del talento humano, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, según Fuertes (2016) en su tesis de maestría titulada: *La gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad de la empresa Ciauto Ambato*, tuvo similares conclusiones: con el fin de mejorar la productividad en los actuales momentos la gestión del talento humano con el sistema TPS (Toyota Productions System), se convierte en la herramienta importante para el desarrollo de la empresa CIAUTO.

A nivel del primer objetivo específico, establecer la relación que existe entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 33 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,674; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que mejore la proyección organizacional en la empresa, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, según Camacho (2015) en su tesis de maestría titulada: *Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la secretaría técnica de cooperación internacional - Seteci*, tuvo similares conclusiones: la dirección de la administración del talento humano hará entrega a cada director, los resultados en detalle de cada factor y dimensión, correspondiente a su área, con el objetivo de que los mismos sean analizados para elaborar un plan de acción general que pueda dar más amplitud al ya planteado acá, que mejore los aspectos que resultaron con un porcentaje bajo en la encuesta y de esta manera dar respuesta a los colaboradores.

A nivel del segundo objetivo específico, establecer la relación que existe entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 34 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,789; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que mejore la gestión del cambio en la empresa, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, al respecto Jorge (2016) en su tesis de maestría titulada: *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos*, tuvo similares conclusiones: en la dimensión reconocimiento la organización no ha podido cubrir la demanda del personal de ser considerados para alguna retribución o nombramiento, se puede ver que hay un porcentaje importante que tiene la necesidad de logro, y que al momento se encuentra insatisfecha.

A nivel del tercer objetivo específico, establecer la relación que existe entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional

en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 35 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,776; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que mejore la infraestructura organizacional en la empresa, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, según Rodríguez (2015) en su tesis de maestría titulada: *Plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, Carabobo*, tuvo similares conclusiones : en el ámbito de la administración pública, específicamente para las entidades municipales, contar con la planificación estratégica como herramienta de gestión de recursos humanos, exige un gran compromiso y esfuerzo en torno a la elaboración e implementación de un plan estratégico, en la participación de las personas implicadas en el ámbito de aplicación del propio plan. Dicho esfuerzo, puede aportar a la entidad beneficios, como: proporcionar una visión estratégica a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en: recogida sistemática de información interna y externa, aclarar la dirección futura de la entidad, establecer las prioridades para la acción, mejorar el proceso de toma de decisiones y a la evaluación y el control del progreso, además de beneficiar a las personas de la entidad

A nivel del cuarto objetivo específico, establecer la relación que existe entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 36 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,579; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión liderazgo de las personas de

gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que mejore el liderazgo de las personas en la empresa, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, como indicó Vargas y Toro (2014) en su tesis de maestría titulada: *Estado actual de la Gestión Humana en ciudades intermedias de Colombia – Caso Manizales e Ibagué*, tuvo similares conclusiones: en estas empresas se evidencian características específicas relacionadas con el bajo nivel de calificación de los gerentes de talento humano, baja definición del rol, lo cual denota una improvisada actuación desde el despliegue de competencias en el campo estratégico, limitando en una gran medida el desempeño del área en relación al impacto generado en el nivel organizacional, y, por consiguiente, la asignación de recursos económicos, materiales y humanos, lo cual determina una creciente necesidad de desarrollo no solo en infraestructura e inversión económica, sino también en formación a los líderes de este proceso.

A nivel del quinto objetivo específico, establecer la relación que existe entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 37 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,685; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la dimensión responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que mejore la responsabilidad social en la empresa, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, al respecto Antúnez (2015), en su tesis de maestría titulada: *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua*, tuvo similares

conclusiones: permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, si no también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Teniendo en cuenta que la hipótesis general era establecer si existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,841 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )
- Segunda:** Teniendo en cuenta que la primera hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,674 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )
- Tercera:** Teniendo en cuenta que la segunda hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,789 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )
- Cuarta:** Teniendo en cuenta que la tercera hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se

estableció que existe relación significativa entre la dimensión infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,776 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

**Quinta:** Teniendo en cuenta que la cuarta hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,579 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

**Sexta:** Teniendo en cuenta que la quinta hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,685 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Se recomienda a la Gerencia general reforzar la gestión de recursos humanos para fomentar en los colaboradores una mejor percepción del clima organizacional.
- Segunda:** Se recomienda a la Gerencia general y al jefe de recursos humanos poner mayor énfasis en difundir y poner en práctica la misión y visión de la empresa, para con ello crear entre los colaboradores un mayor acercamiento.
- Tercera:** Se recomienda a la Gerencia general y al jefe de recursos humanos involucrar a los colaboradores en los cambios que se necesiten realizar para mejorar los procesos internos de la empresa.
- Cuarta:** Se recomienda a la Gerencia general y al jefe de recursos humanos informar oportunamente las responsabilidades inherentes a los cargos que desempeñan los colaboradores en cada puesto de trabajo, para con ello permitir que puedan desarrollar sus tareas en forma oportuna y eficiente creando una cadena de valor que permita mejorar la calidad de sus servicios.
- Quinta:** Se recomienda a la Gerencia general y al jefe de recursos humanos brindar a los colaboradores la confianza, el estímulo necesario y los reconocimientos por la labor que realizan; los directivos deben convertirse en guías y ejemplo de sus colaboradores para que esto se vea reflejado en la productividad.
- Sexta:** Se recomienda a la Gerencia general asumir una posición clara sobre las políticas de responsabilidad social cumpliendo con las

leyes laborales y comunicando oportunamente a los trabajadores sobre el compromiso de proteger el medio ambiente, en mantener una conducta responsable frente a aspectos inherentes a la empresa y la comunidad donde se desarrollan las actividades.

## **VII. Referencias**

- Aguilar, A (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. (Cuarta edición). D.F., México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua*. (Tesis de maestría). La Morita, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Arbaiza, Lydia (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Azuero, L. (2014). *Clima organizacional de los trabajadores de la gerencia de desarrollo social de la Municipalidad de Carabayllo – Lima, 2013*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera edición). Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bueso, S. (2016). *La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el Calan en la zona norte*. (Tesis de maestría). San Pedro de Sula, Honduras: Universidad Tecnológica de Honduras.
- Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Recuperado el día 20 de marzo de 2017 desde: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Camacho, T. (2015). *Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la secretaría técnica de cooperación internacional – Seteci*. (Tesis maestría). Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial
- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid, España: Ediciones Días de Santo.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Novena edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (Decimoprimer edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

D'alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (Primera edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (Decimoprimer edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Diario Gestión (2015). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema*. Lima, Peru. Recuperado el día 29 de abril de 2017 desde: <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055>

Diario La Gaceta (2014). *Los 10 retos que afronta Recursos Humanos*. Argentina. Recuperada el día 15 de abril de 2017 desde: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/577112/economia/10-retos-afronta-recursos-humanos.html>

Escuela de Organización Industria (EOI, 2015). *Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo*. Recuperada el 31 de octubre 2016 desde:

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>

Fuertes, V. (2016). *La gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad de la empresa Ciauto Ambato*. (Tesis maestría). Riobamba, Ecuador. Escuela superior politécnica de Chimborazo.

Fong, C. (2005). *La teoría de recursos y capacidades Fundamentos microeconómicos*. (Primera edición). Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.

Gan, F y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. (Primera edición). Barcelona, España: Editorial UOC.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (Decimoprimer edición) Jr. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. (Novena edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. (Sexta edición). Colonia Desarrollo de Santa Fe, Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.

Jorge, A. (2016). *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos*. (Tesis maestría). México: Instituto Politécnico Nacional.

- Kong, M. (2015). *Gestión de recursos humanos y clima laboral, en la agencia de compras de las fuerzas armadas – Lima, 2015*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. (Decimocuarta edición). Colonia Desarrollo de Santa Fe, Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- La Rosa, V. (2015). *Gestión del talento humano y motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. (Primera edición). Estados Unidos de América: Editorial Harvard University Press.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (Segunda edición). Desarrollo Santa Fe, México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. (Primera edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Peréz, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013*. (Tesis de maestría). Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Quijano, J. y Reyes, J. (2004). *Historia y doctrina de la cooperación*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Robbins, S. y Coulter, M (2010). *Administración*. (Décima edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, R. (2015). *Plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua*. (Tesis de maestría). La Morita, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Universidad ESAN (2013). *Pros y contras en la administración del clima organizacional*. Recuperado el 24 de noviembre 2016 desde: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/07/12/pros-contras-administracion-clima-organizacional/>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial el manual moderno S.A. de CV.

Vargas, A. y Toro, D. (2014). *Estado actual de la Gestión Humana en ciudades intermedias de Colombia – Caso Manizales e Ibagué*. (Tesis maestría). Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

## **VIII. Anexos**

## Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017							
AUTOR: BR. MOREYRA PACHAS ERMES FIDEL							
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Qué relación existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> <b>PE1:</b> ¿Qué relación existe entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?</p> <p><b>PE2:</b> ¿Qué relación existe entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <b>OE1:</b> Establecer la relación que existe entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>OE2:</b> Establecer la relación que existe entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</b> <b>HE1:</b> Existe relación significativa entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>HE2:</b> Existe relación significativa entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p>	VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
			Proyección organizacional	Visión y acción estratégica Alineación cultural	1 - 8	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	Deficiente  Poco eficiente  Eficiente
			Gestión de cambio	Necesidad compartida del cambio Movilización para el cambio Institucionalización Monitoreo y evaluación	9 - 16		
			Infraestructura organizacional	Prácticas de alto rendimiento Apoyo a procesos organizacionales	17 - 24		
			Liderazgo de las personas	Desarrollo de competencias Mejoramiento del estilo de dirección Atención a las personas Motivación	25 - 32		
Responsabilidad social	Política de responsabilidad social Impacto sobre trabajadores y medio ambiente Transparencia	33 - 40					

			VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores		Niveles
<p><b>PE3:</b> ¿Qué relación existe entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?</p> <p><b>PE4:</b> ¿Qué relación existe entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?</p> <p><b>PE5:</b> ¿Qué relación existe entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017?</p>	<p><b>OE3:</b> Establecer la relación que existe entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>OE4:</b> Establecer la relación que existe entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>OE5:</b> Establecer la relación que existe entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p>	<p><b>HE3:</b> Existe relación significativa entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>HE4:</b> Existe relación significativa entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p> <p><b>HE5:</b> Existe relación significativa entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.</p>	Estructura	Organización Políticas Restricciones Comunicación	1 - 10	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5	No óptimo  Moderado  Óptimo	
			Responsabilidad	Autonomía Iniciativa Compromiso	11 - 17			
			Recompensa	Incentivos Reconocimiento	18 - 23			
			Desafíos	Filosofía Organizacional Riesgos	24 - 28			
			Relaciones	Relaciones sociales	29 - 33			
			Cooperación	Rendimiento Estimulación	34 - 39			
			Estándares	Normas Trabajo en equipo	40 - 44			
			Conflicto	Desacuerdos Decisiones	45 - 49			
			Identidad	Compromiso	50 - 53			

## **Instrumentos de evaluación**

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### ESCUELA DE POSTGRADO

#### Cuestionario

Estimado (a) directivo, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a las características principales de Gestión del Talento Humano en la empresa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar los procesos inherentes a su desarrollo profesional. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

#### ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Nº	DIMENSIÓN: PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL	S	CS	AV	CN	N
1	Participa en la definición de las estrategias empresariales.					
2	Identifica los problemas clave para la estrategia de la empresa.					
3	Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial.					
4	Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa.					
5	Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada.					
6	Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada.					
7	Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio.					
8	Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados.					
	DIMENSIÓN: GESTIÓN DE CAMBIO	S	CS	AV	CN	N
9	Participa en la identificación de las necesidades de cambio.					

10	Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio.					
11	Participa en la selección y formulación de agentes de cambio.					
12	Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio.					
13	Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio.					
14	Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio.					
15	Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio.					
16	Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización.					
	<b>DIMENSIÓN: INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
17	Participa en procesos de reestructuración organizacional.					
18	Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio.					
19	Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo.					
20	Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).					
21	Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas.					
22	Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.					
23	Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación.					
24	Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño.					
	<b>DIMENSIÓN: LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
25	Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores.					
26	Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan.					
27	Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo.					
28	Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo.					
29	Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan.					

30	Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.					
31	Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.					
32	Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores.					
	<b>DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
33	Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa.					
34	Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.					
35	Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa					
36	Vela por que se cumplan todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.					
37	Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa.					
38	Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente.					
39	Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa.					
40	Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización.					

**¡Muchas gracias!**

## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

### ESCUELA DE POSTGRADO

#### Cuestionario

Estimado (a) directivo, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a las características principales del Clima Organizacional de la empresa, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar los procesos inherentes a su desarrollo profesional. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

#### ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL						
Nº	DIMENSIÓN: ESTRUCTURA	S	CS	AV	CN	N
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
	DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD	S	CS	AV	CN	N
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					

12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
	<b>DIMENSIÓN: RECOMPENSA</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta organización hay muchísima crítica.					
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
23	Cuando cometo un error me sancionan.					
	<b>DIMENSIÓN: DESAFIOS</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.					
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
	<b>DIMENSIÓN: RELACIONES</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables					

	<b>DIMENSIÓN: COOPERACIÓN</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
	<b>DIMENSIÓN: ESTANDARES</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.					
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
	<b>DIMENSIÓN: CONFLICTO</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
	<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

¡Muchas gracias!

## **Certificados de validez de instrumentos**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: GESTION DEL TALENTO  
HUMANO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL</b>							
1	Participa en la definición de las estrategias empresariales.	/		/		/		
2	Identifica los problemas clave para la estrategia de la empresa.	✓		/		/		
3	Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial.	/		/		/		
4	Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa.	/		/		/		
5	Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada.	/		/		/		
6	Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada.	/		/		/		
7	Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio.	/		/		/		
8	Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN GESTION DE CAMBIO</b>							
9	Participa en la identificación de las necesidades de cambio.	/		/		/		
10	Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio.	/		/		/		
11	Participa en la selección y formulación de agentes de cambio.	/		/		/		
12	Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio.	/		/		/		
13	Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio.	/		/		/		
14	Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio.	/		/		/		
15	Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio.	/		/		/		
16	Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>							
17	Participa en procesos de reestructuración organizacional.							

18	Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio.	/		/		/	
19	Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo.	/		/		/	
20	Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	/		/		/	
21	Normalmente el área atrae, promociiona, retiene y despide a las personas apropiadas.	/		/		/	
22	Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	/		/		/	
23	Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación.	/		/		/	
24	Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
25	Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores.	/		/		/	
26	Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan.	/		/		/	
27	Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo.	/		/		/	
28	Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo.	/		/		/	
29	Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan.	/		/		/	
30	Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.	/		/		/	
31	Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.	/		/		/	
32	Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
33	Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa.	/		/		/	
34	Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	/		/		/	
35	Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa	/		/		/	
36	Vela por que se cumplan todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.	/		/		/	
37	Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa.	/		/		/	
38	Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente.	/		/		/	

39	Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa.	/		/		/	
40	Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

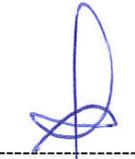
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo Wilian Sepator    DNI: 001785729

Especialidad del validador: Contador especialista en finanzas

29 de 04 del 2017

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

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

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

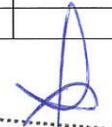
 **Mag. Wilian S. Flores Sotelo**  
**Docente Post Grado**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>							
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	/		/		/		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	/		/		/		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	/		/		/		
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	/		/		/		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	/		/		/		
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	/		/		/		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	/		/		/		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	/		/		/		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	/		/		/		
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	/		/				
	<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	/		/		/		
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	/		/		/		
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	/		/		/		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	/		/		/		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	/		/		/		

  
 Mag. William S. Flores Sotelo  
 UCV Docente Post Grado

16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	/		/		/	
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	/		/		/	
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	/		/		/	
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	/		/		/	
21	En esta organización hay muchísima crítica.	/		/		/	
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	/		/		/	
23	Cuando cometo un error me sancionan.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN DESAFIOS</b>	/		/		/	
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	/		/		/	
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	/		/		/	
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	/		/		/	
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	/		/		/	
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN RELACIONES</b>	/		/		/	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	/		/		/	
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	/		/		/	
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	/		/		/	
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	/		/		/	
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>	/		/		/	
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	/		/		/	
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	/		/		/	

  
 Mag. William S. Flores Sotelo  
 UCV Docente Post Grado

36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	/		/		/	
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	/		/		/	
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	/		/		/	
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN ESTÁNDARES</b>	/		/		/	
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	/		/		/	
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	/		/		/	
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	/		/		/	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	/		/		/	
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>	/		/		/	
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	/		/		/	
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	/		/		/	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	/		/		/	
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	/		/		/	
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	/		/		/	
	<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>	/		/		/	
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	/		/		/	
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	/		/		/	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	/		/		/	
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se hay suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotoia William Sebastian    DNI: 06175729

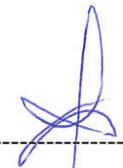
 Mag. William S. Flores Sotoia  
UCV    Docentes Post Grado

Especialidad del validador: Gerencia gerencia experta / Economía

29 de 04 del 2017

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

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

  
-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

  
-----  
 **Mag. Willian S. Flores Sotelo**  
**UCV Docente Post Grado**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: GESTION DEL TALENTO  
HUMANO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL</b>							
1	Participa en la definición de las estrategias empresariales.	✓		✓		✓		
2	Identifica los problemas clave para la estrategia de la empresa.	✓		✓		✓		
3	Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial.	✓		✓		✓		
4	Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa.	✓		✓		✓		
5	Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada.	✓		✓		✓		
6	Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada.	✓		✓		✓		
7	Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio.	✓		✓		✓		
8	Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN GESTION DE CAMBIO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Participa en la identificación de las necesidades de cambio.	✓		✓		✓		
10	Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio.	✓		✓		✓		
11	Participa en la selección y formulación de agentes de cambio.	✓		✓		✓		
12	Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio.	✓		✓		✓		
13	Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio.	✓		✓		✓		
14	Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio.	✓		✓		✓		
15	Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio.	✓		✓		✓		
16	Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Participa en procesos de reestructuración organizacional.	✓		✓		✓		

18	Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio.	✓		✓		✓	
19	Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo.	✓		✓		✓	
20	Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	✓		✓		✓	
21	Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas.	✓		✓		✓	
22	Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	✓		✓		✓	
23	Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación.	✓		✓		✓	
24	Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
25	Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores.	✓		✓		✓	
26	Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan.	✓		✓		✓	
27	Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo.	✓		✓		✓	
28	Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo.	✓		✓		✓	
29	Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan.	✓		✓		✓	
30	Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.	✓		✓		✓	
31	Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.	✓		✓		✓	
32	Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
33	Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa.	✓		✓		✓	
34	Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	✓		✓		✓	
35	Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa	✓		✓		✓	
36	Vela por que se cumplan todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.	✓		✓		✓	
37	Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa.	✓		✓		✓	
38	Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente.	✓		✓		✓	

39	Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa.	✓		✓		✓	
40	Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MELGAR BEGAZO ARTURO EDUARDO DNI: 29308486

Especialidad del validador: MBA / ING. INDUSTRIAL

29 de 04 del 2017

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

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

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>							
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	✓		✓		✓		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	✓		✓		✓		
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	✓		✓		✓		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	✓		✓		✓		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	✓		✓		✓		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	✓		✓		✓		
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	✓		✓		✓		
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	✓		✓		✓		
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	✓		✓		✓		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	✓		✓		✓		

16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	✓		✓		✓		
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	✓		✓		✓		
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓		✓		✓		
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓		
21	En esta organización hay muchísima crítica.	✓		✓		✓		
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	✓		✓		✓		
23	Cuando cometo un error me sancionan.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN DESAFIOS</b>	✓				✓		
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	✓		✓		✓		
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	✓		✓		✓		
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	✓		✓		✓		
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	✓		✓		✓		
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN RELACIONES</b>	✓		✓		✓		
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓		
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓		
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓		✓		✓		
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓		
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>	✓		✓		✓		
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	✓		✓		✓		
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓		✓		✓		

36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓	
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	✓		✓		✓	
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓	
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN ESTÁNDARES</b>						
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	✓		✓		✓	
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓	
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓		✓		✓	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓		✓		✓	
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>						
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓		✓		✓	
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	✓		✓		✓	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	✓		✓		✓	
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓		✓		✓	
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>	✓		✓		✓	
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓		✓		✓	
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	✓		✓		✓	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	✓		✓		✓	
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MELGAR BEGAZO ARTURO EDUARDO DNI: 29308486

Especialidad del validador: ..... MBA / ING. INDUSTRIAL .....

..... 29 de 04 del 2017 .....

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

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

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

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

.....  
  
.....  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 1: GESTION DEL TALENTO  
HUMANO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL</b>								
1	Participa en la definición de las estrategias empresariales.	✓		✓		✓		
2	Identifica los problemas clave para la estrategia de la empresa.	✓		✓		✓		
3	Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial.	✓		✓		✓		
4	Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa.	✓		✓		✓		
5	Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada.	✓		✓		✓		
6	Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada.	✓		✓		✓		
7	Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio.	✓		✓		✓		
8	Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN GESTION DE CAMBIO</b>								
9	Participa en la identificación de las necesidades de cambio.	✓		✓		✓		
10	Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio.	✓		✓		✓		
11	Participa en la selección y formulación de agentes de cambio.	✓		✓		✓		
12	Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio.	✓		✓		✓		
13	Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio.	✓		✓		✓		
14	Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio.	✓		✓		✓		
15	Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio.	✓		✓		✓		
16	Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>								
17	Participa en procesos de reestructuración organizacional.	✓		✓		✓		

18	Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio.	✓		✓		✓	
19	Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo.	✓		✓		✓	
20	Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).	✓		✓		✓	
21	Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas.	✓		✓		✓	
22	Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.	✓		✓		✓	
23	Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación.	✓		✓		✓	
24	Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
25	Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores.	✓		✓		✓	
26	Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan.	✓		✓		✓	
27	Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo.	✓		✓		✓	
28	Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo.	✓		✓		✓	
29	Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan.	✓		✓		✓	
30	Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.	✓		✓		✓	
31	Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.	✓		✓		✓	
32	Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO DE LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
33	Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa.	✓		✓		✓	
34	Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.	✓		✓		✓	
35	Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa	✓		✓		✓	
36	Vela por que se cumplan todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores.	✓		✓		✓	
37	Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa.	✓		✓		✓	
38	Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente.	✓		✓		✓	

39	Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa.	✓		✓		✓	
40	Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Garay Ghilardi Cesar    DNI: 06400163

Especialidad del validador: Magister en Administración

29 de 04 del 2017

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

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



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>							
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	✓		✓		✓		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	✓		✓		✓		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	✓		✓		✓		
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	✓		✓		✓		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	✓		✓		✓		
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	✓		✓		✓		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	✓		✓		✓		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	✓		✓		✓		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	✓		✓		✓		
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	✓		✓		✓		
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	✓		✓		✓		
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	✓		✓		✓		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	✓		✓		✓		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	✓		✓		✓		

16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	✓		✓		✓	
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN RECOMPENSA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	✓		✓		✓	
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	✓		✓		✓	
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	✓		✓		✓	
21	En esta organización hay muchísima crítica.	✓		✓		✓	
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	✓		✓		✓	
23	Cuando cometo un error me sancionan.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN DESAFIOS</b>	✓		✓		✓	
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	✓		✓		✓	
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	✓		✓		✓	
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	✓		✓		✓	
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	✓		✓		✓	
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN RELACIONES</b>	✓		✓		✓	
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	✓		✓		✓	
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	✓		✓		✓	
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	✓		✓		✓	
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	✓		✓		✓	
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN COOPERACIÓN</b>	✓		✓		✓	
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	✓		✓		✓	
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	✓		✓		✓	

36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	✓		✓		✓	
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	✓		✓		✓	
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	✓		✓		✓	
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN ESTÁNDARES</b>	✓		✓		✓	
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	✓		✓		✓	
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	✓		✓		✓	
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	✓		✓		✓	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	✓		✓		✓	
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>	✓		✓		✓	
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	✓		✓		✓	
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	✓		✓		✓	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	✓		✓		✓	
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	✓		✓		✓	
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN IDENTIDAD</b>	✓		✓		✓	
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	✓		✓		✓	
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	✓		✓		✓	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	✓		✓		✓	
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Correy Ghilardi Cesar    DNI: 06408163

**Especialidad del validador:** ..... *Magister en Administracion* .....

*29* de *04* del 20*17*.....

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

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

  
-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad**

**Base de datos de la prueba piloto**

## Base de datos prueba piloto variable gestión del talento humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																																											
	D1								D2								D3								D4								D5										
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40			
1	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4			
2	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4			
3	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	1	5	3	2	3	4	2	3	4	4	4			
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5		
6	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4			
7	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	4			
8	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	4	1	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1		
9	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
11	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	4	3	5	2	4	4	1	2	3	3	3	3	3			
12	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3		
13	4	1	5	1	5	5	2	3	3	1	2	2	2	3	2	4	2	3	1	3	4	3	2	3	4	5	1	2	4	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	3			
14	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	3	4	3	4	2	3	4	5	1	2	4	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3		
15	1	1	5	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	1		
16	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	5	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4		
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
18	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	3	4		
19	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4		
20	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2		
21	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4		
22	4	3	5	3	5	5	5	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	4	5	3	3	4	5	5	5	2	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	4	4	4		
23	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	5	4	4	3	3	4	5	3	4	5	3	3		
24	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3		
25	2	3	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	
26	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	
27	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	3	4	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2		
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
29	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	
30	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3
32	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	
35	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
36	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
37	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	4	5	3	3	4	5	5	5	2	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	
38	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	
39	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	5	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
40	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
41	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
42	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3		
43	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	
44	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	4	3	4	4	4	5	3	3	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2	2		
45	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
46	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3																

## Base de datos prueba piloto variable clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL																																																										
	D1					D2					D3					D4					D5					D6					D7					D8					D9																	
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53					
1	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	4	1	2	2	2	2	4	4							
2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5					
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5							
5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4						
6	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4						
7	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4				
8	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	5	3					
9	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4						
10	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4				
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
12	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
13	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	1	5	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	2	3	3	3			
14	3	1	2	2	2	4	2	3	3	1	2	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	1	5	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	2	3	3	3				
15	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	3	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	5	3				
16	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3				
17	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
18	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2	3	4	4				
19	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5			
20	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	2	2	1	2	4	4	5			
21	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	3	3	4	3				
22	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	5	4	5	1	3	5	5	5	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	5	5	5	4	4				
23	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3			
24	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	5			
25	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5					
26	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5		
27	2	1	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	2	2	1	2	4	4	5					
28	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4				
29	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
30	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	4	4	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3		
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4																											

**Base de datos de las variables**

### Base de datos de la variable gestión del talento humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																																									
	D1								D2								D3								D4								D5								
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	
1	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	
2	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	5	1	3	4	3	4	4	4	4	4	
3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	
4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	
5	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4		
6	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
7	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2
8	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	3	5	5	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	
9	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	4	2	4	2	4	4	4	
10	4	3	2	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	2	2	3	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5		
11	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	4	3	4	4	4	5	3	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2		
12	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
13	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
14	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
15	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
16	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
17	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4		
18	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	5	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	
19	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3		
20	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	1	5	3	2	3	4	2	3	2	4	4	4		
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
22	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	
23	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
24	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
25	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	
26	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	
27	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
28	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	
29	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	
30	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
31	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	
32	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	
33	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	2	3	2	3	4	1	3	2	5	4	3	3	4	3	4	3	4	
34	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	1	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
35	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	4	1	1	5	3	2	4	3	4	4	4	4		
36	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	
37	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	
38	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	
39	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	3	4	3	4	2	3	4	5	1	2	4	4	1	5	1	5	5	5	2	3	
40	4	3	5	2	3	4	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	5	2	3	4	3	3	4		
41	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	4	3	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5		
42	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4		
43	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3		
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
45	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3		
46	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	3	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3		
47	2	3	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	
48	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4		
49	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
50	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	
51	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	
52	3	1	4	2	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	4	2	3	2	3	3	3	
53	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	
54	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	
55	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
56	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
58	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3	4	2	2	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	
59	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	
60	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
61	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
62	3	2	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	1	3	1	1	2	3	3	
63	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	3	4	4
64	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
66	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	4	
67	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	
68	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	2	3	2	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	2	1	1	1	2	2	1	1	1	
69	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	4	3	5	2	4	4	1	2	3	3	3	3	
70	4	3	5	4	5	5	5	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	4	2	4	1	1	1	4	3	5	4	5	5	5	3	2	



N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	
109	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	
110	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
111	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	
112	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
114	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3
115	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	
116	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4
117	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	4	5	3	3	4	5	5	5	2	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	
118	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
119	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	5	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4
120	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
121	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
122	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	
123	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	
124	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	4	3	4	4	4	5	3	3	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2	
125	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
128	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
129	2	3	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	
130	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
131	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	2	3	2	3	4	1	3	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	
132	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
133	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
135	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	
136	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
137	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
138	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
139	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
140	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
141	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
142	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2
143	4	3	2	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	2	2	3	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	
144	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	4	2	4	2	4	4	
145	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
146	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	
147	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
148	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	4	5	3	3	4	5	5	5	2	4	3	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4
149	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	
150	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	3	3	4	5	4	3	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	
151	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	2	1	1	1	
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
153	2	3	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	
154	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	
155	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	3	5	5	1	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
156	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	
157	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	
158	2	3	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	3	3	
159	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	
160	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	4	3	5	2	4	4	1	2	3	3	3	3	
161	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
162	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
163	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	1	1	5	3	2	4	3	4	4	4	4	
164	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	
165	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	1	3	5	3	4	1	4	3	4	3	4	5	5	4	1	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	
166	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4
167	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	
168	3	1	4	2	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	4	2	3	2	3	3	3	
169	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
170	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	1	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
171	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4	
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
173	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	
174	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	
175	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	
176	4	3	5	4	5	5	5	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	4	2	4	1	1	1	4	3	5	4	5	5	5	3	2	
177	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	
178	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	
179	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	3	4	
180	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	
181	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	3	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	
182	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
183	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	4	3	4	4	4	5	3	3	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2	
184	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	
185	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	
186	2	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	
187	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	1	4	3	5	2	4	4	1	2	3	3	3	3	
188	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	
189	3	2	2	2	4	3	2	3	4	3	1	2	2	3	3	3	1	4	3	1	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	4	
190	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
191	4	3	2	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	5	4	2	2	3	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	
192	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	
193	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	
194	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	
195	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
196	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	
197	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	
198	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
199	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
200	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	
201	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	
202	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	4	2	4	2	4	4	
203	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
204	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5	4
205	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	4	5	3	3	4	5	5	5	2	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	
206	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3
207	3	2	2	2	4	3	2	3	4	3	1	2	2	3	3	3	1	4	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	4	3	2	3	4	
208	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1
209	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	3	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	
210	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	
211	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	5	1	3	4	3	4	4	4	4	4	
212	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
213	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	5	1	3	4	3	4	4	4	4	4	
214	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	1	5	3	2	3	4	2	3	2	4	4	4	
215	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
216	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	2	2	3	3	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4
217	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	
218	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	3	4	4
219	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	
220	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	
221	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
222	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	3	4	3	4	2	3	4	5	1	2	4	4	1	5	1	5	5	5	5	2	3

### Base de datos de la variable clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL																																																							
	D1					D2					D3					D4					D5					D6					D7					D8					D9														
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53		
1	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3						
2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4					
3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	1	4	4	4	3		
4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	3		
5	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	4		
6	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	5		
7	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	4	4	5		
8	5	1	4	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	3	5	5	1	4	4	5	4		
9	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	4	1	2	4	2	4	2	4	4	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	2	4	2	4	4	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	3	3	3	3				
10	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	3	4	3	2	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	3		
11	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	3	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	3	3	4	4		
12	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	5	5	4	3		
13	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	4			
14	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3		
15	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4		
16	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	4	4	3	1	2	2	4	3		
17	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	2	2	4	4		
18	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3		
19	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4				
20	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5			
21	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4		
22	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4		
24	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4
25	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3		
26	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3		
27	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3		
28	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4	4	3			
29	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
30	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	3	3	4	3		
32	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	5		



N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53		
71	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5		
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5		
73	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	5	5	5	4		
74	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	
75	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	5	3				
76	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	
77	4	1	3	3	4	1	3	5	3	4	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	1	3	5	3	4	1	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	1	3	5	3	4	1	3	3	5	5		
78	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
79	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
80	3	1	2	2	3	3	3	1	4	3	1	2	3	2	2	2	4	3	2	3	4	3	1	2	2	3	3	1	4	3	1	2	4	3	2	3	4	3	1	2	2	3	3	3	1	4	3	1	5	5	5	5			
81	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	3	3	5	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	2	2	4	4			
82	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4		
83	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5		
84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5		
85	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
87	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2	3	4		
88	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	5	3				
89	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
90	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4		
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
92	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
93	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	2	3	3		
94	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	4	1	5	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	1	5	5	5	2	3	3	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	2	2	3	3		
95	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	3	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	5	3	5	3	
96	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3			
97	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4			
98	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	2	3	4		
99	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3
100	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	4	4	5		
101	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	4	1	3	3	4	3		
102	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	5	5	5	4		
103	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3			
104	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	5			
105	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5				
106	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5			
107	2	1	3	3	4	3	3																																																

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53		
109	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	4		
110	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4			
111	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3				
112	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
114	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	
115	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	3		
116	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4
117	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	3	5	5	5	4	4	5	1	3	5	4	3	1	3	4	5	1	5	5	5	4	4	
118	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
119	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
120	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	5	5	4	3			
121	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4		
122	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
123	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4		
124	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	3	1	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	5	2	3	1	3	3	4	4		
125	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
126	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	2	3	4	3		
127	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4			
128	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3		
129	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	1	4	4	5		
130	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	2	3	
131	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	4	5			
132	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	4	5			
133	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	4		
135	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4		
136	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3
137	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	
138	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
139	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	
140	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
141	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3		
142	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	
143	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	3	4	3	2	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	3	3
144	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	4	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	3	1	3	2	4	4	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	1													





**Artículo científico**

**Título**

“Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017”

**1. Autor**

Mg: Moreyra Pachas Ermes Fidel

leo\_ermes@hotmail.com

**2. Resumen**

La investigación tuvo por objetivo establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. La investigación bajo el método hipotético deductivo, de tipo básico y correlacional, con diseño no experimental a nivel transeccional y descriptiva; ya que tiene como finalidad conocer la relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 222 colaboradores de la empresa. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Crombach que salió muy alta en ambas variables: 0,966 para la variable Gestión del talento humano y 0,976 para la variable Clima organizacional. En la contrastación de hipótesis se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman, en los resultados descriptivos los trabajadores percibieron Gestión del talento humano a un nivel poco eficiente con 71.6% mientras que el Clima organizacional en un nivel moderado con 67.6%. Sobre la hipótesis general se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,841; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

**3. Palabras clave**

Gestión del talento humano y clima organizacional.

#### 4. Abstract

The research aimed to establish the relationship between human talent management and organizational climate in the company National Cleaning SA, Lima, 2017. Research under the hypothetical deductive method, basic and correlational type, with non-experimental design at the transectional level and descriptive; since it has as purpose to know the relation of the management of the human talent and the organizational climate. The study sample consisted of 222 employees of the company. The technique used was the survey and the data collection instruments were two questionnaires. For the validity of the instruments, expert judgment was used and for the reliability of each instrument Crombach's alpha was used, which went very high in both variables: 0,966 for the variable Human talent management and 0,976 for the variable Organizational climate. In the testing of hypotheses Spearman's Rho statistic was applied, in the descriptive results the workers perceived Human talent management at an inefficient level with 71.6% while the organizational climate at a moderate level with 67.6%. On the general hypothesis it is observed that the value of Spearman's Rho correlation coefficient is equal to 0.841; Likewise, the degree of statistical significance indicates that the value  $p = 0.000 < 0.01$ , so the null hypothesis ( $H_0$ ) is rejected and we accept the alternative hypothesis ( $H_1$ ), establishing that there is a significant relationship between the human talent management variable and organizational climate in the company National Cleaning S.A, Lima, 2017.

#### 5. Keywords

Human talent management and organizational climate.

#### 6. Introducción

En estos tiempos es necesario dejar lo tradicional y tratar de comprender lo que influye en el rendimiento de los colaboradores en la organización, ya que ello determinará el éxito o fracaso de ellas, se debe prestar una atención adecuada para enfrentar la competitividad a nivel nacional e internacional. El problema en el área de la gestión del talento humano no es ajeno a las empresas a nivel mundial, el mal clima organizacional, las malas condiciones de trabajo, la falta

de liderazgo, la desmotivación de los trabajadores que afectan el desempeño y por ende la productividad, todos estos problemas son la consecuencia de una mala gestión del talento humano, olvidando el objetivo principal del área que es velar por las necesidades de los colaboradores que son parte de la organización. La globalización nos empuja a ser más eficientes empresarialmente, la productividad del trabajador es esencial para seguir existiendo con éxito, debido a esto, debemos enfocarnos a solucionar los problemas internos de la organización.

National Cleaning S.A., empresa donde se realizó esta investigación cuenta con más de 40 años de experiencia en el rubro de limpieza y mantenimiento de oficinas, limpieza de fachadas, jardinería y trabajos de sanitización (fumigación, desratización, etc.). El departamento de recursos humanos se encarga de seleccionar al personal que será destacado en las instalaciones de los clientes, en donde realizarán sus jornadas laborales diariamente. La empresa ha presentado un constante crecimiento al haber incrementado su cartera de clientes, pero en forma contradictoria no se ha reforzado el área de operaciones, que es el personal que realiza las labores directamente en las oficinas de los clientes. Esto ha ocasionado sobre carga de trabajo para algunos colaboradores y perciben que su trabajo no es reconocido por los jefes, se sienten insatisfechos, consideran que están en un ambiente laboral desagradable. La carencia de liderazgo en los jefes es clara, los colaboradores trabajan en condiciones desfavorables que afectan su motivación y desempeño. No hay independencia para elegir la mejor manera de realizar su trabajo. Las relaciones interpersonales con los compañeros no son buenas, no hay integración, el apoyo del compañero es nulo, no se trabaja en equipo. Es por ello que se consideró necesario realizar un análisis de los aspectos más importantes que afectaban a los colaboradores para poder sugerir y recomendar algunas alternativas de solución que puedan beneficiar no solamente a los trabajadores sino también a la organización. Con esta investigación se establecerá la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A.

Al respecto Fuertes (2016) en su tesis de maestría titulada: La gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad de la empresa Ciauto Ambato, Riobamba, Ecuador; tuvo similares

conclusiones: con el fin de mejorar la productividad en los actuales momentos la gestión del talento humano con el sistema TPS (Toyota Productions System), se convierte en la herramienta importante para el desarrollo de la empresa CIAUTO. Así también Camacho (2015) en su tesis de maestría titulada: Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la secretaría técnica de cooperación internacional - Seteci, Quito, Ecuador; concluyó: la dirección de la administración del talento humano hará entrega a cada director, los resultados en detalle de cada factor y dimensión, correspondiente a su área, con el objetivo de que los mismos sean analizados para elaborar un plan de acción general que pueda dar más amplitud al ya planteado acá, que mejore los aspectos que resultaron con un porcentaje bajo en la encuesta y de esta manera dar respuesta a los colaboradores. Finalmente, La Rosa (2015) en su tesis de maestría titulada: Gestión del talento humano y motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014, Lima; tuvo similares conclusiones: existe relación significativa entre la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014. (sig. Bilateral = .000 < .01; Rho = .606\*\*). Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Algunos autores definen la gestión del talento humano; Calderón (2006):

Una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones liderando procesos de cambio que, al seleccionar, capacitar o evaluar no solamente obtenga esto, sino también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa. La gestión humana debe atender las necesidades del colaborador ya que a través del compromiso y motivación contribuirán a mejorar el rendimiento de la organización (p. 12)

Para Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos (RH) es:

Un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los

procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (p. 7)

Como afirmaron Hitt, Black y Porter (2006):

Puesto que ninguna actividad está por completo alejada de los seres humanos (incluso los procesos y equipos automatizados fueron diseñados e instaurados por alguien), el proceso de selección, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo de recursos humanos está presente en las cinco actividades primarias. Un personal capacitado y motivado influirá significativamente en todas las actividades de la compañía, de manera que la administración de recursos humanos es una actividad de apoyo fundamental. En compañías de servicios, como los bufetes de abogados, firmas de consultoría o despachos contables, la calidad del personal es lo que el cliente compra. Por lo tanto, se trata de un componente fundamental de la cadena de valor para el éxito o fracaso de una compañía. (p. 207)

También definen el Clima organizacional, según los autores Litwin y Stringer (1968) citado por Gan y Berbel (2007)

Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones) de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones de estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones (p. 196)

Asimismo, Chiavenato (2011) afirmó que:

Está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción,

depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (p. 74)

Para Werther y Davis (2008) en una empresa:

Se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores. (p. 424)

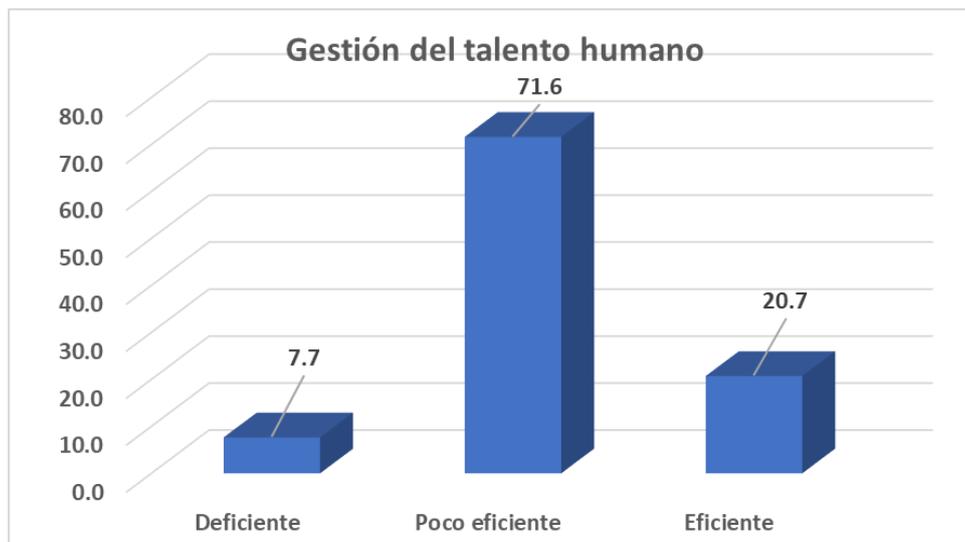
## **7. Metodología**

El método que se ha utilizado para la investigación es el hipotético deductivo, de tipo básico y correlacional, con diseño no experimental a nivel transeccional y descriptiva; ya que tiene como finalidad conocer la relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional. La población estuvo conformada por 500 trabajadores de la empresa y la muestra de estudio por 222 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Crombach que salió muy alta en ambas variables: 0,966 para la variable Gestión del talento humano y 0,976 para la variable Clima organizacional. Para la contrastación de hipótesis se aplicó el estadígrafo Rho de Spearman.

## **8. Resultados**

Los datos obtenidos en niveles porcentuales se presentan de manera descriptiva y las pruebas de hipótesis con sus respectivas tablas y figuras.

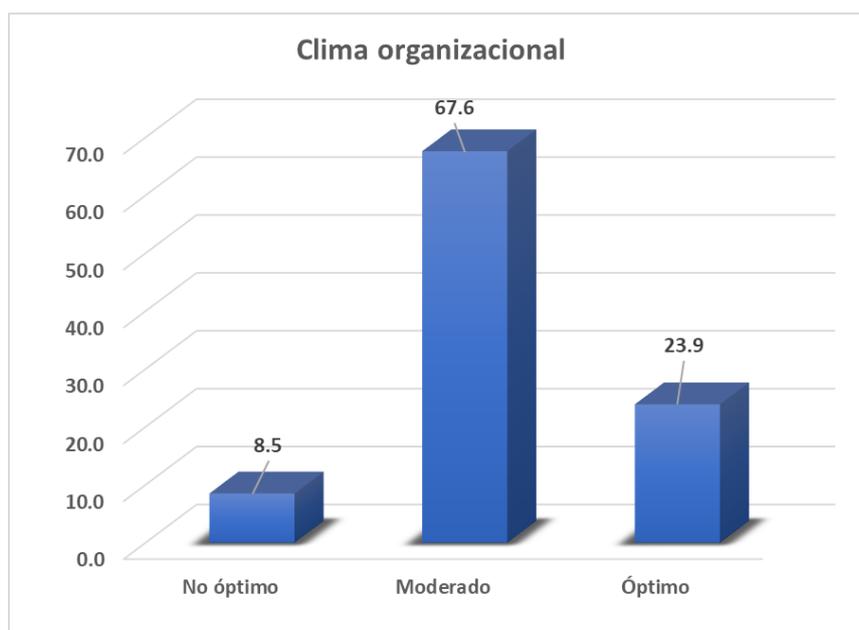
### 3.1.1 Descripción de la variable 1: gestión del talento humano



*Figura 1. Comparación porcentual de la variable gestión del talento humano percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecia en cuanto al nivel de la gestión del talento humano según el personal de la empresa, se tiene que el 7.7% de los trabajadores percibieron que el nivel de la gestión del talento humano en la encuesta fue deficiente, mientras que el 71.6% lo percibió como poco eficiente y el 20.7% eficiente.

### 3.1.2 Descripción de la variable 2: clima organizacional



*Figura 7. Comparación porcentual de la variable clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa National Cleaning S.A.*

De los resultados que se aprecia en cuanto al nivel del clima organizacional según el personal de la empresa, se tiene que el 8.5% de los trabajadores percibieron que el nivel del clima organizacional en la encuesta fue no óptimo, mientras que el 67.6% lo percibió como moderado y el 23.9% óptimo.

### 3.2.1 Hipótesis general

$H_0$ : No existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

$H_1$ : Existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

Tabla 32

*Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables: Gestión del Talento Humano y Clima organizacional*

Correlaciones				
		V1: GESTION DEL TALENTO HUMANO		V2: CLIMA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	V1: GESTION DEL TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	222	222
	V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	222	222

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Interpretación

De los resultados que se aprecian en la tabla 32, se observa que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0,841; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017.

## 9. Discusión

Los resultados de la investigación sobre Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, nos han reportado lo siguiente:

A nivel del objetivo general, establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; se aprecia en la tabla 32 que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman fue igual a 0,841; asimismo el grado de significancia estadística indica que el valor  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alterna ( $H_1$ ), estableciendo que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017. Es decir, a medida que se mejore la gestión del talento humano, mejorara también el clima organizacional percibidos por los trabajadores.

Como se puede apreciar estos resultados son similares a los resultados citados en los antecedentes, según Fuertes (2016) en su tesis de maestría titulada: *La gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad de la empresa Ciauto Ambato*, tuvo similares conclusiones: con el fin de mejorar la productividad en los actuales momentos la gestión del talento humano con el sistema TPS (Toyota Productions System), se convierte en la herramienta importante para el desarrollo de la empresa CIAUTO.

## 10. Conclusiones

Primera:

Teniendo en cuenta que la hipótesis general era establecer si existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima

organizacional (Rho de Spearman = 0,841 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

Segunda:

Teniendo en cuenta que la primera hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión proyección organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,674 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

Tercera:

Teniendo en cuenta que la segunda hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión gestión de cambio de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,789 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

Cuarta:

Teniendo en cuenta que la tercera hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión infraestructura organizacional de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,776 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

Quinta:

Teniendo en cuenta que la cuarta hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión

liderazgo de las personas de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,579 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

Sexta:

Teniendo en cuenta que la quinta hipótesis específica era establecer si existe relación significativa entre responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017; en base a las evidencias estadísticas realizadas y los resultados de la investigación se estableció que existe relación significativa entre la dimensión responsabilidad social de gestión del talento humano y clima organizacional (Rho de Spearman = 0,685 y significancia estadística  $p = 0,000 < 0,01$ )

## 11. Referencias

- Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Recuperado el día 20 de marzo de 2017 desde: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Camacho, T. (2015). *Evaluación del impacto del clima laboral en el rendimiento y desarrollo del talento humano en la secretaría técnica de cooperación internacional – Seteci*. (Tesis maestría). Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Novena edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Fuertes, V. (2016). *La gestión del talento humano y el sistema TPS en el área de soldadura para mejorar la productividad de la empresa Ciauto Ambato*. (Tesis maestría). Riobamba, Ecuador. Escuela superior politécnica de Chimborazo.
- Gan, F y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. (Primera edición). Barcelona, España: Editorial UOC.

- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. (Novena edición). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- La Rosa, V. (2015). *Gestión del talento humano y motivación laboral en la autoridad portuaria nacional, Callao 2014*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. (Primera edición). Estados Unidos de América: Editorial Harvard University Press.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta edición). Colonia Desarrollo Santa Fe, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.